Politechnika Częstochowska

Anna Lemańska-Majdzik

ELASTYCZNOŚĆ ORGANIZACYJNA W PRZEDSIĘBIORSTWIE RODZINNYM

Monografia

Wydawnictwo
Politechniki Częstochowskiej

Częstochowa 2019

RECENZENCI:
prof. dr hab. inż. Grażyna Osbert-Pociecha
prof. dr hab. Stanisław Brzeziński

REDAKCJA
Lucyna Żyła

REDAKCJA TECHNICZNA
Robert Świerczewski

PROJEKT OKŁADKI
Anna Lemańska-Majdzik

ISBN 978-83-7193-698-2

© Copyright by Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej
Częstochowa 2019

Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, ul. J.H. Dąbrowskiego 69
tel. 34 325 09 74, dystrybucja 34 325 09 76
www.wydawnictwo.pcz.pl e-mail: sprzedaz@adm.pcz.czest.pl
Nakład 100 egz.
Ark. wyd. 21,07. Ark. druk. 19,50

Spis treści

Wstęp **5**

Rozdział 1. Elastyczność organizacji odpowiedzią na zmienne otoczenie przedsiębiorstwa **15**

1.1. Definicje i istota elastyczności organizacji 15

1.2. Wieloznaczność elastyczności organizacyjnej 28

1.3. Cechy charakterystyczne elastycznej organizacji 33

1.4. Typologia i rodzaje elastyczności przedsiębiorstwa 40

1.5. Pomiar elastyczności organizacyjnej 61

Rozdział 2. Istota przedsiębiorstwa rodzinnego w świetle studiów literaturowych **66**

2.1. Definicje przedsiębiorstwa rodzinnego 66

2.2. Modele i typy przedsiębiorstw rodzinnych 72

2.3. Charakterystyczne cechy przedsiębiorstw rodzinnych 78

2.4. Przedsiębiorstwa rodzinne w perspektywie organizacyjnej funkcji zarządzania 85

2.5. Elastyczność przedsiębiorstw rodzinnych 120

Rozdział 3. Obszar i metodyka badań empirycznych **129**

3.1. Obszar badań – elastyczność organizacyjna w naukach o zarządzaniu 129

3.2. Metodyka badań 132

3.2.1. Problem badawczy 132

3.2.2. Hipotezy badawcze i model badawczy 135

3.3. Operacjonalizacja narzędzia badawczego 144

3.3.1. Konstrukcja narzędzia badawczego 144

3.3.2. Proces oceny narzędzia badawczego 154

3.4. Projekt badań i próba badawcza 171

3.4.1. Projekt i przebieg badań 171

3.4.2. Charakterystyka próby badawczej 172

Rozdział 4. Empiryczna identyfikacja zależności między zmiennymi ... 178

4.1. Analiza wyników empirycznych dotyczących poziomu elastyczności w wymiarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania oraz związku między wielkością przedsiębiorstwa a elastycznością organizacyjną ... 178

4.2. Analiza wyników empirycznych dotyczących związku między częstością elastycznych działań a elastycznością organizacyjną ... 192

4.3. Analiza wyników empirycznych dotyczących związku między stylem kierowania a elastycznością organizacyjną ... 203

4.4. Analiza wyników empirycznych dotyczących związku między udziałem rodziny w sprawowaniu władzy a elastycznością organizacyjną ... 232

4.5. Analiza wyników empirycznych dotyczących związku między profilem pokoleniowym przedsiębiorstwa a elastycznością organizacyjną ... 242

4.6. Podsumowanie wyników badań empirycznych ... 247

Zakończenie ... 252

Bibliografia ... 261

Załącznik ... 299

Spis rysunków ... 303

Spis tabel ... 306

Summary ... 310

Wstęp

Współczesne warunki dla zarządzania organizacjami są szczególnie trudne ze względu na różnorodność zmian zachodzących w otoczeniu, ich szybkość oraz zakres, dlatego też wymuszają poszukiwanie alternatywnych zachowań odpowiednio dostosowanych do istniejących warunków rynkowych. Tym bardziej, że posiadane przez przedsiębiorstwa zasoby mogą nie wystarczać na wysoce konkurencyjnych rynkach. Pojawia się, w tym momencie, konieczność poszukiwania zachowań adaptacyjnych, które wyrażane być mogą poprzez imperatyw elastyczności organizacyjnej. Elastyczność organizacyjna w przedsiębiorstwach jest szansą, która pozwala elastycznie reagować na zmienność warunków otoczenia poprzez między innymi wewnętrzne zmiany w organizacji i stanowi jedną z najważniejszych kompetencji organizacyjnych, która determinuje poziom działań dostosowawczych organizacji do zmiennych warunków otoczenia. Elastyczność organizacyjna zatem wyrażana może być jako zdolność przedsiębiorstw do zarządzania zmianami poprzez szybkie reagowanie zarówno na zagrożenia, jak i szanse rynkowe.

Podejmowanie elastycznych działań, jako odpowiedź na zmienność otoczenia, wpływa nie tylko na kreowanie kształtu organizacji, ale również na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa. W procesie funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku elastyczność organizacyjna może być postrzegana jako zdolność czy umiejętność dostosowania się do warunków otoczenia w celu poprawy istniejącej lub utrzymanie obecnej pozycji konkurencyjnej. Wyraża się ona w podejmowaniu działań przez organizację, które mogą zależeć od specyficznych cech przedsiębiorstw, zarówno ułatwiających elastyczne działania, jak i ograniczających adaptacyjne możliwości przedsiębiorstw. W związku z tym zdolność czy umiejętność elastycznych działań we współczesnych warunkach zarządzania zależą nie tylko od zasobów posiadanych przez organizacje, ale również od charakterystycznych cech przedsiębiorstw, branży, szczególnej grupy firm czy niszy rynkowej. Specyficzne cechy organizacji, które mogą warunkować poziom elastyczności organizacyjnej wyrażane mogą być poprzez między innymi wielkość firmy, jej strukturę i charakter, przyjęty styl kierowania w firmie czy też poziom kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie. Cechy organizacji mogą, choć nie muszą, stać się atrybutami w adaptacyjnych działaniach przedsiębiorstw uwarunkowanych zmiennością otoczenia i stanowić o poziomie elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach.

Potrzeba elastycznej kreatywności w organizacjach, w odpowiedzi na złożoność i szybkość zmian otoczenia wokół przedsiębiorstw, wymagana jest na wszystkich jej poziomach, we wszystkich jej funkcjach czy w kolejnych etapach w cyklu życia przedsiębiorstwa. Wynika to nie tylko z konieczności ich odpowiedzi na zmienne uwarunkowania rynkowe, ale również z wielowymiarowości pojęcia elastyczność

oraz przekonania, iż ogólna elastyczność organizacji warunkowana jest poprzez elastyczności cząstkowe. Ponadto, współcześnie elastyczność organizacyjna konieczna jest w związku ze skuteczną realizacją celów organizacji. Jak wskazuje G. Osbert-Pociecha (2011, s. 7), aby organizacja mogła zrealizować podstawowy cel, jakim jest trwanie na rynku, musi podejmować działania w warunkach turbulencji otoczenia. Podejmowanie działań w sposób elastyczny przez przedsiębiorstwa może przyczynić się do sprawnej ich reakcji na zmienne warunki otoczenia, ale również może pomóc organizacji przewidzieć przyszły krajobraz konkurencji.

Podjęcie badań nad elastycznością organizacyjną na grupie przedsiębiorstw rodzinnych jest szczególnie ważne, nie tylko z uwagi na fakty, iż tego typu organizacje stanowią ogromną część przedsiębiorstw w gospodarkach każdego kraju, uczestniczą w tworzeniu dochodów państwa, czy zapewniają dużą liczbę miejsc pracy, ale również ze względu na specyfikę zarządzania tymi podmiotami. Przedsiębiorstwa rodzinne, z jednej strony, to często małe manufaktury kierowane przez członków rodzin, którzy od lat wyznają charakterystyczny dla tego typu firm poziom kultury organizacyjnej, wynikający nie tylko z zasad biznesowych, ale również, choć może nawet przede wszystkim, z wartości rodzinnych. Z drugiej strony to dobrze prosperujące organizacje kierowane przez kolejne pokolenia dążące do utrzymania się na rynku oraz realizacji celów biznesowych i rodzinnych. Ponadto, przedsiębiorstwa rodzinne biorą czynny udział w życiu społecznym i lokalnym poprzez wspieranie lokalnej przedsiębiorczości, tworzenie klimatu dla rozwoju firm rodzinnych dzięki uczestnictwu w stowarzyszeniach i inicjatywach firm rodzinnych. Zarządzanie przedsiębiorstwami rodzinnymi wymaga, tak jak w przypadku przedsiębiorstw nierodzinnych, odpowiednich zasobów, zarówno materialnych, jak i niematerialnych, umiejętności kierowniczych oraz działań adaptacyjnych do zmiennych warunków otoczenia. Niemniej jednak wydaje się ciekawe, czy szczególne cechy tego typu organizacji, jak też uniwersalne cechy przedsiębiorstw warunkują poziom elastycznych działań wpływających na elastyczność organizacyjną w przedsiębiorstwach.

Podjęcie w niniejszej pracy problematyki elastyczności organizacyjnej wynika, między innymi, z coraz większego zainteresowania i poszukiwania, zarówno przez teoretyków, jak i praktyków zarządzania, alternatyw dla adaptacyjnych możliwości przedsiębiorstw w wysoce turbulentnym i nieprzewidywalnym otoczeniu rynkowym. Wynika również z postrzegania elastyczności przedsiębiorstw jako cechy obligatoryjnej współczesnych organizacji, która pozwala na kształtowanie organizacji i osiąganie przez nią przewag konkurencyjnych, jak też, z chęci poznania warunków dla elastycznych działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa rodzinne.

Główny problem badawczy w niniejszej pracy przedstawiony został w postaci pytania badawczego, którego treść brzmi następująco: *Jakie są zależności między cechami przedsiębiorstw oraz świadomością przedsiębiorców dotyczącą elastyczności a poziomem elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych?*

Pytanie badawcze, jak wynika z przeglądu literatury tematu, jest pytaniem dość szerokim i wymagającym poznania głównego badanego zjawiska (Creswell 2013,

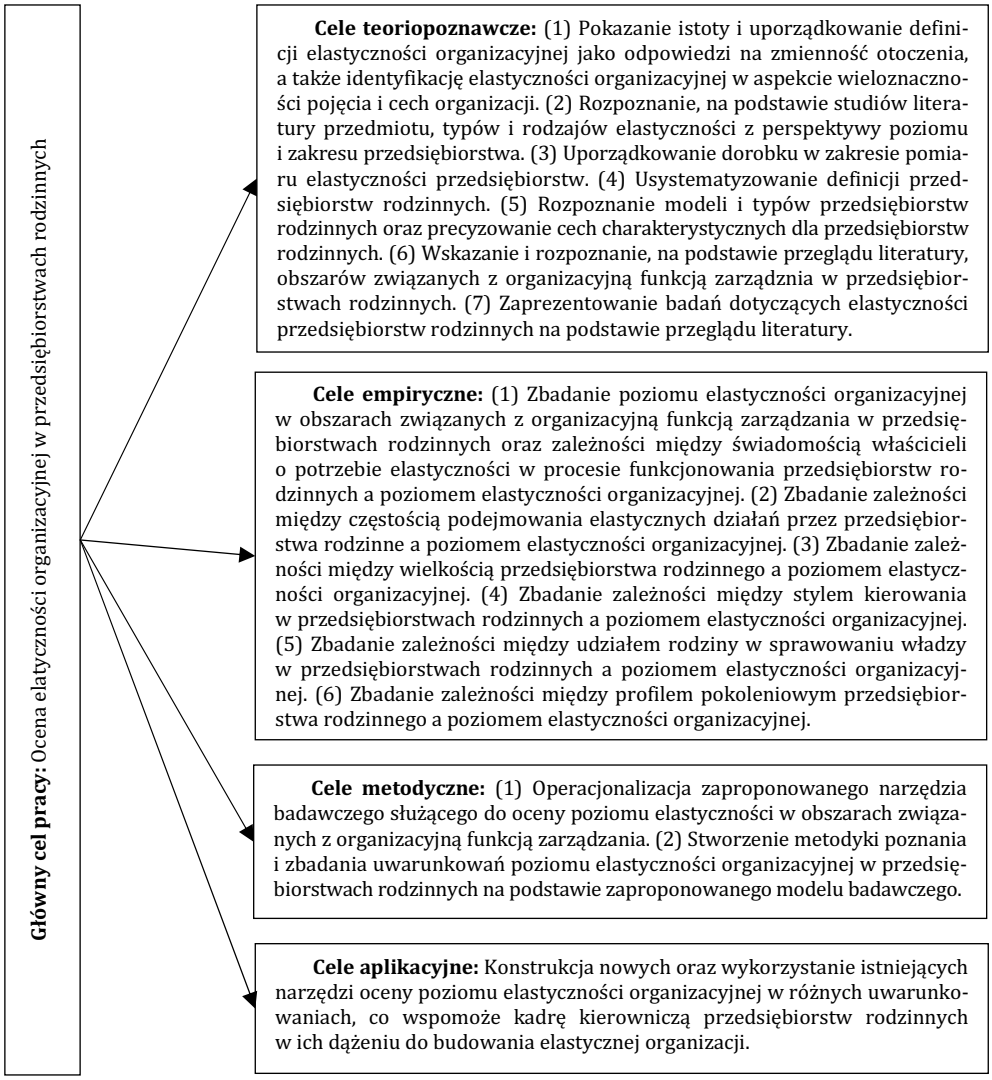
s. 147; Niemczyk 2016, s. 103-118), dlatego też zostało ono poddane dekompozycji na szczegółowe pytania badawcze. **Szczegółowe pytania badawcze**, które koncentrują się wokół głównego pytania badawczego, pozwalają zrealizować postawiony w niniejszej pracy cel badawczy i brzmią następująco:

1. *Jaki jest poziom elastyczności w obszarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania (elastyczności organizacyjnej) w przedsiębiorstwach rodzinnych?*
2. *Jak świadomość przedsiębiorców dotycząca potrzeby elastyczności w procesie funkcjonowania na rynku warunkuje poziom elastyczności organizacyjnej?*
3. *Jak wielkość przedsiębiorstwa rodzinnego przekłada się na poziom elastyczności organizacyjnej?*
4. *Jak częstość podejmowania elastycznych działań może wpływać na poziom elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych?*
5. *Jak przyjęty styl kierowania firmami przekłada się na poziom elastyczności w przedsiębiorstwach rodzinnych?*
6. *Czy i w jaki sposób cechy charakterystyczne dla firm rodzinnych, takie jak władza w rękach rodziny oraz profil pokoleniowy firmy, wpływają na poziom elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych?*

Przegląd literatury wskazuje, że podjęcie badań naukowych powinno dostarczyć odpowiedzi na postawione szczegółowe pytania badawcze, co w rezultacie daje odpowiedź na główne pytanie badawcze (Krajewski 2010, s. 20; Nowosielski 2012; Niemczyk 2016, s. 109). Przyjęty na podstawie sformułowanego problemu badawczego plan postępowania badawczego, z wykorzystaniem badań ilościowych na grupie małych, średnich i dużych polskich przedsiębiorstw rodzinnych, łączy się z przekonaniem autorki, iż istotne okazuje się poszukiwanie zależności między uniwersalnymi cechami przedsiębiorstw, jak też cechami charakterystycznymi wyłącznie dla przedsiębiorstw rodzinnych a poziomem elastycznych działań w obszarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych. S. Nowosielski (2016) podkreśla, że w określaniu celu badawczego, z perspektywy nauk o zarządzaniu powinno się zmierzać do opracowywania wytycznych dla działania organizacji w różnych formach i obszarach funkcjonowania. Co w rezultacie wpływa na zwiększanie wiedzy o funkcjonowaniu, wzroście i rozwoju organizacji z perspektywy nauk o zarządzaniu.

W związku z powyższym w niniejszej pracy przyjęto, że **głównym celem badawczym** jest: *Ocena elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych.*

Ze względu na wielowymiarowość badanego zjawiska główny cel pracy poddano dezagregacji, czyli rozłożeniu na **cele cząstkowe (szczegółowe)**, wśród których wymienić należy cele teoriopoznawcze, cele empiryczne, cele metodyczne oraz cele aplikacyjne (Lichtarski, Szumowski 2016, s. 9). Dezagregację celu głównego pracy na cele cząstkowe wraz ze szczegółowym ich opisem, w odniesieniu do podjętych badań, zaprezentowano na rysunku W.1.



Rys. W.1. Dezagregacja celu głównego pracy na cele cząstkowe

Źródło: Opracowanie własne

Obok celu głównego oraz celów cząstkowych sformułowano również **sześć hipotez badawczych**, które, jak wskazuje przegląd literatury, są przypuszczeniem badacza w kwestii postawionego problemu badawczego (Sudoł 2007, s. 62-63; Rószkiewicz i in. 2013, s. 22):

H1: *Uświadomiona potrzeba elastyczności w procesie funkcjonowania firmy warunkuje wyższy poziom elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwie rodzinnym.*

H2: *Wielkość firmy determinuje poziom elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwie rodzinnym.*

H3: *Wyższa częstość elastycznych działań warunkuje wyższy poziom elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwie rodzinnym.*

H4: *Styl kierowania determinuje poziom elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwie rodzinnym.*

H5: *Skupienie władzy w rękach tylko rodziny warunkuje niższy poziom elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwie rodzinnym.*

H6: *Profil pokoleniowy firmy determinuje poziom elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych.*

Treść sformułowanych hipotez badawczych opiera się na studiach literarutowych obejmujących przegląd literatury tematu i ściśle związana jest z analizowanymi zmiennymi warunkującymi poziom elastyczności organizacyjnej w obszarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych.

Zaproponowany **model badawczy**, który wskazano w części związanej z metodyką badań, w sposób graficzny prezentuje ścieżki badawcze autorki.

W procesie badawczym, operając się na zaproponowanym modelu, poddano analizie zależności pomiędzy wyróżnionymi zmiennymi a poziomem elastyczności organizacyjnej w obszarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania. W pracy wykorzystano **metody statystyczne**, które wydają się właściwe dla realizacji przyjętego celu pracy oraz weryfikacji sformułowanych hipotez. W przypadku wyróżnionych zmiennych:

– potrzeba elastyczności w procesie funkcjonowania firmy na rynku oraz styl kierowania – zastosowano metody statystyczne: współczynnik tau Kendalla (dla $p<0,05$), gdzie siła zależności mierzona jest w skali od -1 do 1;
– wielkość przedsiębiorstwa, częstość podejmowania elastycznych działań, styl kierowania w podziale na grupy oraz profil pokoleniowy firmy – zastosowano metody statystyczne: test Kruskala-Wallisa (dla $p<0,05$), miarę Epsilon-kwadrat, gdzie siła zależności mierzona jest w skali od 1 do 0;
– udział rodziny we władzy w przedsiębiorstwie – zastosowano test U Manna Whitneya ($p<0,05$), miara Wendta.

Z kolei do pomiaru poziomu elastyczności organizacyjnej w części empirycznej pracy wykorzystano autorskie **narzędzie badawcze**, które poddano analizie w celu sprawdzenia rzetelności zaproponowanych skal oraz weryfikacji liczby zmiennych bez istotnej straty zawartych w nich informacji.

Badania empiryczne przeprowadzone zostały w pierwszej połowie 2018 roku na grupie 358 polskich przedsiębiorstw rodzinnych, które według liczby zatrudnianych pracowników zaliczane były do sektora małych, średnich oraz dużych przedsiębiorstw. Z badania wyeliminowane zostały rodzinne mikrofirmy.

Układ niniejszej pracy podporządkowany został postawionym celom oraz sformułowanym hipotezom badawczym. W pracy wyróżniono wstęp, cztery rozdziały oraz zakończenie. Dwa pierwsze rozdziały prezentują studia literaturowe, których przeprowadzenie pozwoliło na wskazanie oraz zakreślenie przedmiotowych zagadnień niezbędnych do realizacji celu pracy. Dwa kolejne rozdziały przedstawiają

wyniki badań empirycznych przeprowadzonych przez autorkę. Badania na grupie polskich przedsiębiorstw rodzinnych pozwoliły na realizację postawionych celów badawczych oraz weryfikację sformuowanych hipotez.

W rozdziale pierwszym, zatytułowanym *Elastyczność organizacji odpowiedzią na zmienne otoczenie przedsiębiorstwa*, odniesiono się do istoty elastyczności organizacyjnej. Teoretyczne rozważania w tym rozdziale obejmowały przegląd definicyjny elastyczności z uwzględnieniem jej wymiarów oraz istoty. Pokazano proces wprowadzania zmian w organizacji, którego efektem może być właśnie elastyczność organizacyjna. Wskazano, że interdyscyplinarność elastyczności pozwala stwierdzić, że jest to pojęcie o bardzo złożonym charakterze, przekrojowe, polimorficzne, a nawet abstrakcyjne i korzysta z dorobku innych dziedzin naukowych. Opisano hierarchię dynamicznych możliwości i typów elastyczności oraz skupiono się na ramach elastyczności organizacyjnej, wskazując metaelastyczność, która obejmuje przetwarzanie informacji w celu ułatwienia ciągłego dostosowywania systemu elastyczności organizacji zgodnie ze zmianami w otoczeniu, co wpływa bezpośrednio na stworzenie, integrację i zastosowanie możliwości dostosowania działań organizacyjnych wpływających na zwiększenie poziomu elastyczności. Dalej wskazano i opisano proces elastyczności organizacyjnej w warunkach niepewności otoczenia. Następnie skupiono uwagę na wieloznaczności pojęcia elastyczność. Pokazano w tym miejscu paralelizm zjawiska, który odzwierciedla wieloznaczność pojęcia elastyczność. Omówiono synonimy pojęcia elastyczności w ujęciu organizacyjnym oraz przez pryzmat pojęć przeciwstawnych.

W kolejnej części rozdziału pierwszego przedstawiono cechy, jakimi charakteryzują się elastyczne organizacje. Aby organizacja mogła być elastyczna, powinna charakteryzować się określonymi cechami i spełniać specyficzne warunki, które będą pozwalały jej na odpowiednią reakcję w turbulentnym otoczeniu. Dlatego w dalszej części rozdziału opisano cechy oraz specyficzne sytuacje, które sprawiają, że organizacja może być elastyczna. Przedstawiony podział elastyczności przedsiębiorstw wskazuje, że elastyczność może być rozpatrywana przez pryzmat typów i rodzajów, jak również zadań w organizacji. Typy i rodzaje elastyczności wynikają ze specyfiki organizacji, jej działań, zamierzeń, jak również z warunków wewnętrznych oraz zewnętrznych zaliczanych do środowiska biznesowego. Dlatego w dalszej części rozdziału opisano elastyczność zewnętrzną i wewnętrzną, a następnie elastyczność operacyjną, zwaną również elastycznością produkcji, elastyczność konkurencyjną, która zapewnia przedsiębiorstwom możliwość skutecznego rywalizowania na wysoce konkurencyjnych rynkach, oraz elastyczność strategiczną. W tym miejscu, opisując elastyczność strategiczną, skupiono się przede wszystkim na fakcie, że jest to krytyczna kompetencja organizacyjna, niezbędna dla osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej oraz osiągnięcia wysokiej wydajności przedsiębiorczej. Dalej, ze względu na istotę elastyczności organizacyjnej z punktu widzenia członka organizacji i wykonywania przez niego pracy, przedstawiono elastyczność funkcjonalną, obejmującą różne rodzaje elastyczności pracy i warunków pracy. Następnie, przedstawiając elastyczność, która wynika z zakresu oraz reakcji, pokazano ją przez pryzmat różnorodnych kryteriów podziału. Rozpatrzono

elastyczność organizacyjną w kontekście przedsiębiorstwa, różnorodności produktów i procesów oraz niepewności i ryzyka aż do miejsca pokazania elastyczności całkowitej jako wypadkowej elastyczności cząstkowych.

W ostatniej części rozdziału pierwszego przedstawiono problem pomiaru elastyczności organizacyjnej oraz w formie syntetycznej wskazano wybrane prace badawcze wykorzystujące różne miary i narzędzia do badania tego zjawiska.

W rozdziale drugim, którego tytuł brzmi *Istota przedsiębiorstwa rodzinnego w świetle studiów literaturowych*, odniesiono się do analizy przedsiębiorstw rodzinnych, uwzględniając ich specyfikę na podstawie rozważań teoretycznych. W pierwszej części rozdziału skupiono się na przeglądzie definicji, które pokazują, iż tego typu organizacje z jednej strony są dość różne w stosunku do pozostałych grup podmiotów, z drugiej natomiast, że nie różnią się od innych przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku. Następnie wskazano modele, na podstawie których wzorują się i jednocześnie odróżniają przedsiębiorstwa rodzinne od nierodzinnych, wskazując rodzinność jako cechę charakterystyczną i determinującą działalność tych organizacji. Przedstawiono również typy przedsiębiorstw rodzinnych, wskazywane w literaturze ze względu na przyjęte przez badaczy różne kryteria podziału.

W kolejnej części rozdziału drugiego przedstawiono wymiar i obraz przedsiębiorstw rodzinnych przy wykorzystaniu wachlarza cech charakterystycznych i przypisywanych jedynie tego typu organizacjom. W tym miejscu zwrócono szczególną uwagę na odmienność tego typu przedsiębiorstw, wskazując ekonomiczne i społeczne korzyści wynikające z działalności firm rodzinnych. Ponadto, przedstawiono normy rodziny oraz normy przedsiębiorstwa, które, tworząc rodzinność w biznesie, wpływają na kształt organizacji. W tej części rozdziału podsumowano również cechy przedsiębiorstw rodzinnych przez pryzmat ich mocnych i słabych stron, które decydują o kierunkach rozwoju przedsiębiorczości rodzinnej.

Dokonana w tym rozdziale analiza literatury pozwoliła przedstawić przedsiębiorstwa rodzinne w perspektywie obszarów związanych z organizacyjną funkcją zarządzania. Pierwszy analizowany obszar obejmował projektowanie i organizowanie struktury przedsiębiorstwa rodzinnego. Struktura organizacyjna, która stanowi sieć istniejących relacji i ról w całej organizacji, wpływa na działalność przedsiębiorstwa i jego zdolność do reakcji na zmienność otoczenia, co wyrażać się może elastycznością działania. Dlatego w tej części pracy opisano projektowanie i organizowanie przedsiębiorstwa przez pryzmat elastyczności organizacyjnej w oparciu o udział członków rodziny w tworzeniu firmy. Scharakteryzowano cele organizacyjne oraz wpływ czynników determinujących kształt przedsiębiorstwa. Drugi przedstawiony obszar obejmował władzę i autorytet w perspektywie organizacyjnej funkcji zarządzania. W tej części rozdziału drugiego skupiono uwagę na fakcie, że władza i autorytet odgrywają istotną rolę w kształtowaniu organizacji, a charakter zaangażowania rodziny w kierowanie i własność firmy stanowią podstawowe źródło heterogeniczności przedsiębiorstwa rodzinnego. Takie zaangażowanie wpływa na realizowane cele i na wydajność przedsiębiorstwa, która wynika nie tylko z celów związanych z maksymalizacją zysków, ale również z celów rodzinnych. Trzeci obszar z kolei obejmował gospodarowanie zasobami ludzkimi w perspektywie

organizacyjnej funkcji zarządzania. W tym miejscu omówiono rolę, jaką gospodarowanie zasobami ludzkimi odgrywa w procesie reakcji na zmiany i pomaga przedsiębiorstwom rodzinnym w osiągnięciu zmian uwarunkowanych turbulencją otoczenia. Ponadto, w tej części rozdziału drugiego scharakteryzowano kulturę organizacyjną przedsiębiorstw rodzinnych, która w tego typu organizacjach powstaje w oparciu o wartości rodzinne. Ostatni opisany obszar związany z organizacyjną funkcją zarządzania to wprowadzanie zmian i innowacji w przedsiębiorstwie rodzinnym. Zwrócono tutaj uwagę na wpływ działań innowacyjnych na funkcjonowanie przedsiębiorstw rodzinnych oraz scharakteryzowano czynniki sprzyjające wprowadzaniu innowacji i zmian w tej specyficznej grupie przedsiębiorstw, jak też czynniki ograniczające innowacyjne działania firm rodzinnych.

W ostatniej części rozdziału drugiego dokonano przeglądu istniejącej literatury tematu dotyczącej elastyczności przedsiębiorstw rodzinnych. Turbulentne, nieoczekiwane i niepewne zmiany otoczenia zewnętrznego wymuszają na przedsiębiorstwach konieczność elastycznych działań, a specyfika firm rodzinnych sprawia, iż ta grupa organizacji posiada dość wysoki poziom elastycznych umiejętności wynikający właśnie z połączenia rodzinności i biznesu. Ponadto, w zakończeniu rozdziału przedstawiono cechy firm rodzinnych wpływające na elastyczność organizacyjną.

W rozdziale trzecim, który został zatytułowany *Obszar i metodyka badań empirycznych*, w pierwszej kolejności skupiono uwagę na obszarze podjętych badań i wskazano miejsce elastyczności organizacyjnej w naukach o zarządzaniu. Następnie przedstawiono metodykę badań i przebieg postępowania badawczego według przyjętego schematu. Kolejno sprecyzowano problem badawczy w postaci głównego pytania badawczego, które dalej poddano dekompozycji, w celu wskazania szczegółowych pytań badawczych. Za pomocą tych pytań podjęto próbę określenia stanu niewiedzy w obszarze istniejącej wiedzy dotyczącej determinant warunkujących poziom elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych oraz przedstawiono cel badawczy niniejszej pracy. Kolejno, na podstawie przeglądu literatury sformułowano hipotezy badawcze, a następnie przedstawiono je w graficzny sposób, tworząc model badawczy wskazujący ścieżki badań autorki. Przedstawiono również metody i narzędzia statystyczne wykorzystane podczas oceny elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych.

Operacjonalizacja narzędzia badawczego dokonana została na podstawie przeglądu literatury związanej z organizacyjną funkcją zarządzania oraz z wykorzystaniem autorskiego narzędzia badawczego. Narzędzie to poddano analizie statystycznej, która pozwoliła na wyłonienie siedmiu wymiarów połączonych w cztery obszary związane z organizacyjną funkcją zarządzania, które poddano analizie empirycznej w dążeniu do realizacji celu pracy. W związku z tym narzędzie pomiaru elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych zweryfikowane zostało kilkakrotnie w celu sprawdzenia jego rzetelności.

W rozdziale trzecim zastosowano i sukcesywnie przedstawiono niezbędne do dokonanej analizy metody statystyczne. W pierwszej kolejności poddano analizie wykorzystane do pomiaru skale za pomocą współczynnika α Cronbacha, a następnie

zastosowano konfirmacyjną analizę czynnikową, do pomiarów wykorzystano 7-stopniową skalę Likerta. W niniejszej pracy zastosowano metodę głównych składowych, jako kryterium liczby czynników, kryterium Keisera oraz rotację VARIMAX znormalizowaną. W dalszej części rozdziału trzeciego scharakteryzowano narzędzie badawcze oraz opisano metodę badawczą, a następnie przedstawiono szczegółową charakterystykę analizowaych przedsiębiorstw rodzinnych. Wskazano ich wielkość, wiek, główny profil działalności, miejsce funkcjonowania oraz zasięg działalności. Ponadto, wskazano płeć przedsiębiorców, profil pokoleniowy firmy rodzinnej. Dodatkowo pokazano opinie przedsiębiorców dotyczące kondycji ich firmy oraz oceny otoczenia biznesowego w aspekcie możliwości rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych.

Rozdział czwarty zatytułowany został *Empiryczna identyfikacja zależności między zmiennymi*. W tej części pracy zaprezentowana została empiryczna analiza zależności między zmiennymi a poziomem elastyczności organizacyjnej w obszarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych. W początkowej części rozdziału przedstawiony został poziom elastyczności organizacyjnej ogółem oraz analiza dotycząca zależności między potrzebą elastyczności w opinii przedsiębiorców podczas funkcjonowania firmy a poziomem elastyczności organizacyjnej. Kolejno pokazano analizę uwzględniającą wielkość przedsiębiorstwa rodzinnego w ocenie poziomu elastyczności organizacyjnej w wymiarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania. Następnie przedstawiono analizę dotyczącą związku między częstością elastycznych działań a poziomem elastyczności organizacyjnej w wyróżnionych wymiarach. Ponadto, w rozdziale opisano poziom elastyczności organizacyjnej w zależności od stylu kierowania w przedsiębiorstwach rodzinnych, jak też w zależności od udziału członków rodziny we władzy w firmie. Analiza wyników empirycznych obejmowała również wpływ profilu pokoleniowego firmy na poziom elastyczności organizacyjnej w wymiarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania.

W rozdziale czwartym przedstawiono i zastosowano, niezbędne do dokonanej analizy, metody statystyczne. Prezentowane one były sukcesywnie w odpowiednich częściach pracy w zależności od potrzeby ich wykorzystania w danym miejscu w procesie badawczym. W pierwszej kolejności pokazano statystyki opisowe dla zebranych danych, wykorzystując 7-stopniową skalę Likerta, które pozwoliły na podsumowanie zebranych danych oraz sformułowanie wstępnych wniosków dotyczących poziomu elastyczności organizacyjnej. Następnie wykorzystano współczynnik tau Kendalla, dzięki któremu sprawdzono ocenę podobieństwa uporządkowań zbioru odpowiedzi, nieparametryczną analizę wariancji, czyli test Kruskala-Wallisa, który pokazał różnice pomiędzy grupami – testy post hoc, czyli prawdopodobieństwa obserwowane testu post hoc Kruskala-Wallisa bez wskazania wielkości tych różnic. Dlatego też w dalszej części wykorzystano statystyki Epsilon-kwadrat, co było konieczne dla obliczenia wielkości efektu tego wpływu. W związku z badaniem grupy przedsiębiorstw rodzinnych, w przypadku których w dużej mierze dominują mieszane style zarządzania i kierowania, wykorzystano analizę skupień dla konstrukcji grup łączących odpowiednie style (z wykorzystaniem 7-stopniowej skali

Likerta). Z kolei podczas przeprowadzonej analizy dotyczącej oceny elastyczności organizacyjnej w wymiarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania w odniesieniu do udziału członków rodziny we władzy w przedsiębiorstwie wykorzystano nieparametryczny test U Manna Whitneya, który wskazał różnice pomiędzy grupami oraz niekierunkowy odpowiednik korelacji rangowo-dwuseryjnej miarę Wendta, pokazującą wysokość tego efektu.

Rozdział czwarty zakończono podsumowaniem uzyskanych wyników badań empirycznych na grupie polskich przedsiębiorstw rodzinnych oraz podsumowaniem weryfikacji hipotez badawczych sformułowanych podczas realizacji przyjętego celu badawczego w niniejszej pracy. W tym miejscu przedstawiono weryfikację hipotez badawczych w odniesieniu do przyjętych wymiarów związanych z organizacyjną funkcją zarządzania.

Przedstawione w niniejszej pracy konkluzje wynikające z przeglądu literatury tematu oraz wnioski z przeprowadzonej analizy empirycznej podsumowane zostały w zakończeniu. W tej części pracy wskazano, które z założonych hipotez badawczych w wyniku przeprowadzonych badań empirycznych potwierdzono lub nie potwierdzono. W zakończeniu pracy zaprezentowano ponadto autorski model elastycznego przedsiębiorstwa rodzinnego, który odzwierciedla, które z badanych zmiennych warunkują elastyczność organizacyjną w przedsiębiorstwach rodzinnych najmocniej i najsłabiej. Podkreślono również wkład autorki do dyscypliny nauk o zarządzaniu. W zakończeniu zwrócono uwagę na ograniczenia oraz pokazano przesłanki do dalszych badań nad elastycznością organizacyjną w przedsiębiorstwach.

****

Autorka składa serdeczne podziękowania Recenzentom Wydawniczym, Pani Profesor Grażynie Osbert-Pociesze oraz Panu Profesorowi Stanisławowi Brzezińskiemu, za bardzo cenne sugestie i uwagi, które pozwoliły na wzbogacenie merytorycznej wartości pracy, podniosły jej jakość i pozwoliły nadać ostateczny kształt. Autroka chciałaby również podziękować najbliższym, bez których wyrozumiałości i wsparcia przygotowanie niniejszej pracy byłoby niemożliwe.

Rozdział 1

Elastyczność organizacji odpowiedzią na zmienne otoczenie przedsiębiorstwa

1.1. Definicje i istota elastyczności organizacji

Pojęcie i wymiary elastyczności organizacji

Pojęcie elastyczności organizacji (*ang. flexibility of organization*) jest szeroko opisywane w literaturze dotyczącej zarządzania. Wynika to z faktu, iż jest to pojęcie wielopłaszczyznowe i złożone, które trudno wyjaśnić za pomocą jednej definicji. Koncepcję elastyczności organizacyjnej badano w literaturze dotyczącej nauk o zarządzaniu od kilku dziesięcioleci (np. Ansoff 1978; Carlsson 1989; Sanchez 1995; Volberda 1997; Sushil 2001; Johnson i in. 2003; Krupski 2008; Kasiewicz i in. 2009; Sharma, Sushil, Jain 2010; Osbert-Pociecha 2011). Szeroko zdefiniowana elastyczność organizacji odzwierciedla zdolność organizacji do reagowania na różnego rodzaju zmiany zewnętrzne, ale również wewnętrzne wynikające ze specyfiki organizacyjnej i cech przedsiębiorstwa. Elastyczność organizacyjna zależy bowiem od obecności dynamicznych zdolności do przeprowadzenia zmian i zdolności reagowania organizacji w celu ułatwienia tych zmian w turbulentnym otoczeniu. Przegląd literatury pozwala stwierdzić, że nie ma jednej definicji elastyczności, która jest szeroko akceptowana. A. De Toni i S. Tonchia (2005) podkreślają, że trudności konceptualnego ujednolicenia terminologii związanej z elastycznością wynikają z dużej jej zmienności w zakresie zastosowań w procesie funkcjonowania organizacji.

Według Słownika Języka Polskiego PWN (1988, s. 531), elastyczny to między innymi łatwo przystosowujący się do nowych warunków. Dlatego też elastyczna organizacja to taka, która reaguje na zmiany w określony sposób, aby odnaleźć nowe, „lepsze" miejsce na konkurencyjnym rynku, w momencie gdy dotychczasowa sytuacja przedsiębiorstwa tego wymaga. Ponadto, elastyczny to taki, który odznacza się lekkością, miękkością, gibkością i sprężystością. W aspekcie organizacji można zatem interpretować elastyczność organizacyjną jako łatwość dokonywania zmian w swojej strukturze i szybkość zmian w zależności od zmienności uwarunkowań otoczenia. Tak więc elastyczną organizacją nie będzie każdy podmiot, a jedynie taki, który dostrzega zmiany otoczenia i łatwo na nie reaguje. Ogólnie elastyczność przedsiębiorstwa można opisać jako zdolność do inicjowania i dokonywania zmiany zasad obowiązujących w organizacji w celu lepszego dostosowania się do potrzeb

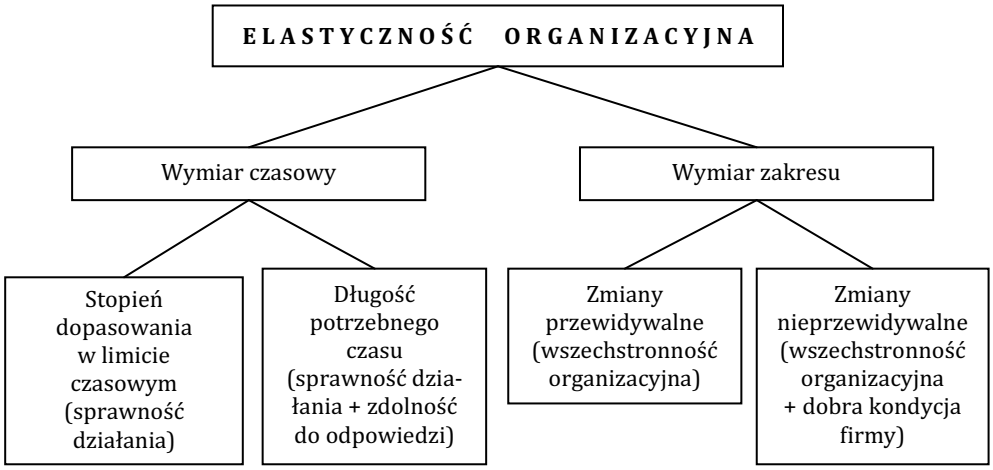
rynku i wymagań otoczenia. Jest to zdolność organizacji do efektywnej reakcji na zmiany, zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i w jego otoczeniu (Penc 1997, s. 109). G. Osbert-Pociecha (2008, s. 9-11) definiuje elastyczność jako swoistą odpowiedź organizacji na niepewność uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz brak możliwości obecnego działania przedsiębiorstwa. Reakcja na zmiany otoczenia, traktowana jako niepewność działania, rozumiana jest w tym przypadku jako zdolność organizacji do reagowania na zmiany, zarówno przewidywalne, jak i nieprzewidywalne, poprzez wprowadzanie nowych opcji funkcjonowania i rozwoju (Jagoda 2015). A. Strabyła (2005) definiuje elastyczność jako możliwość dokonywania przez organizację przekształceń struktury lub właściwości systemu, które mają wpłynąć na utrzymanie lub zbudowanie równowagi stacjonarnej lub dynamicznej przedsiębiorstwa. Definicja elastyczności przedstawiona przez B. Nogalskiego i P. Niewiadomskiego (2013) odnosi się zarówno do produktu, jak i do skutecznego, sprawnego i efektywnego zarządzania zasobami materialnymi i niematerialnymi, które są niezbędne w procesie szybkiej i sprawnej implementacji przedsiębiorstwa do warunków otoczenia. Zmienność otoczenia natomiast zależy od coraz większych wymagań klientów, a co za tym idzie, od zmienności popytowej. Elastyczne dostosowanie przedsiębiorstw w postaci szybkiej konfiguracji działania do zmian rynkowych w tym momencie staje się możliwością dla rozwoju organizacji, a skorzystanie z tej możliwości pozwala spostrzegać szanse rynkowe. Elastyczność działania oznacza zatem, że przedsiębiorcy elastycznie modyfikują plany lub decyzje w sposób ciągły, dostosowując się do zmieniających się okoliczności funkcjonowania firmy (Brettel, Mauer, Engelen 2012). Niekorzystne środowiska biznesowe obecnie wręcz wymagają od przedsiębiorstw elastyczności organizacyjnej, to jest zdolności firmy do nadążenia za zmianami na rynku oraz szybkiego reagowania na nieprzewidywalne i nieoczekiwane warunki rynkowe (Santos-Vijande, López-Sánchez, Trespalacios 2012).

W literaturze elastyczność została zdefiniowana jako zdolność podmiotu do zmiany zasad polityki czy praktyk organizacji lub procedury szybkiego i łatwego dostosowania się podmiotów do zróżnicowanego i zmieniającego się środowiska, w którym organizacja funkcjonuje (Rowe, Wright 1997). Jest to, zdaniem D. Gerwina (1987), zdolność organizacji do efektywnego reagowania na zmienność otoczenia. Natomiast w ujęciu podmiotowym jest to suma elastyczności indywidualnych podmiotów uczestniczących w życiu organizacji (Volberd 1998).

Przegląd literatury pozwala stwierdzić, że elastyczność organizacyjna jest traktowana przede wszystkim jako atrybut organizacji (Ansoff 1965), który pomaga przedsiębiorstwu radzić sobie ze zmianami w otoczeniu. Przedsiębiorstwo zamiast wpływać na otoczenie, próbuje na nie odpowiadać, dokonując zmian wewnątrzorganizacyjnych. Tak więc, jak wskazują C. Watts, C. Hahn oraz B. Sohn (1993), elastyczność organizacyjna świadczy o zdolności organizacji do wprowadzania zmian w jej wnętrzu. Autorska definicja D.J. Eppinka (1978) wskazuje, że elastyczność można postrzegać jako cechę organizacji, która sprawia, że przedsiębiorstwo jest mniej wrażliwe na nieprzewidziane zmiany otoczenia zewnętrznego oraz jest w stanie na nie reagować, gdyż znajduje się w lepszej pozycji ze względu na zdolność dostrzegania potrzeby zmian. Z kolei definicja H.W. Volberda (1996)

skupia się na postrzeganiu elastyczności organizacyjnej jako stopnia zdolności organizacyjnych do kontroli zarządzania organizacją. W tym przypadku elastyczność jest mierzona zdolnością i szybkością reakcji na zmienność otoczenia. Podobnie elastyczność organizacyjną definiują M.K. Sharma, Sushil i P.K. Jain (2010), którzy określają ją jako stopień, w jakim organizacja ma różne zdolności kierownicze oraz szybkość, z jaką organizacja może te zdolności aktywować w celu zwiększenia zdolności kontrolnej zarządzania i poprawy kontroli nad organizacją. Elastyczność organizacji jest związana z odpowiednim zakresem działań, a działania te służą do modyfikacji bieżących zachowań organizacji na skutek względnie trwałych zmian w otoczeniu (Volberda 1998, s. 84). Elastyczność nie jest stanem statycznym, ale jest dynamicznym procesem, w którym czas odgrywa istotną rolę, wpływając na skuteczność zachowań zmierzających do elastyczności organizacji (Sopelana, Kunc, Hernáez 2010). Zdaniem J. Penca (1997, s. 109), zmian zachodzących we wnętrzu przedsiębiorstwa, jak też na zewnątrz, czyli w jego otoczeniu, które wpływają na elastyczność organizacji, nie należy traktować jako zagrożenie, lecz jako możliwość wprowadzania zmian i nowych działań na rynku. Jednocześnie elastyczna organizacja to taka, której struktura i kultura organizacyjna umożliwiają zmiany, które wynikają z potrzeb klientów oraz turbulencji na konkurencyjnym rynku. Zmiany te powinny zachodzić szybko, stosownie do zmieniających się warunków (Chajęcki, Krzakiewicz, Chajęcki 2012, s. 10). Co więcej, A.J. Verdú i M.-J. Gómez-Gras (2009) twierdzą, że elastyczność organizacyjna jest główną funkcją, która umożliwia przedsiębiorstwom stawianie czoła wahaniom środowiska (otoczenia biznesowego) i sprawia, że organizacja reaguje na zmiany.

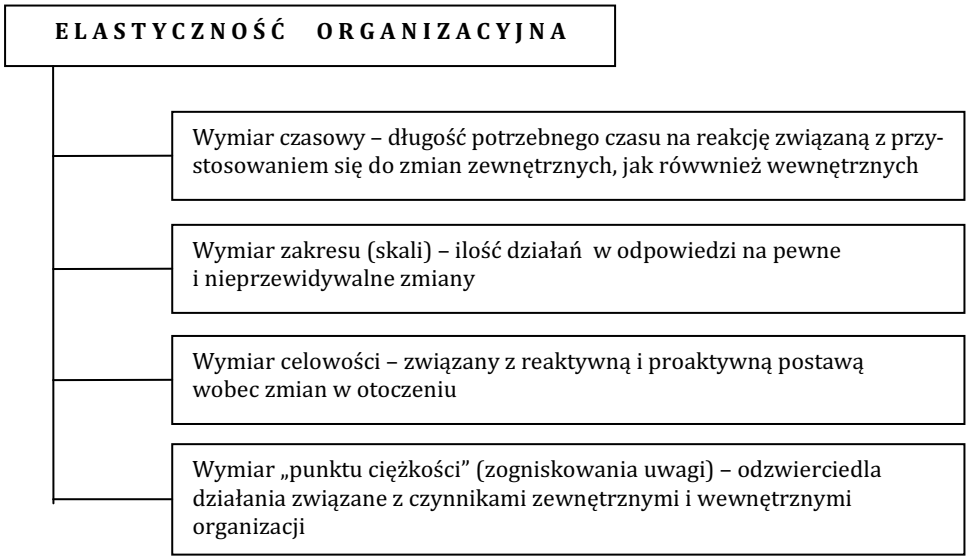
Zdaniem R. Krupskiego (2006, s. 9), elastyczność organizacjna powinna być co najmniej dwuwymiarowa, a jej podstawowymi przejawami powinny być właśnie szybkość reakcji oraz stopień dopasowania w każdym z elementów organizacji oddzielnie oraz we wszystkich jednocześnie lub stopień zasięgu (rys. 1.1).



Rys. 1.1. Wymiary elastyczności organizacyjnej według J.S. Evansa

Źródło: Opracowanie na podstawie: Osbert-Pociecha 2008, s. 21

Z kolei cztery wymiary istoty elastyczności przedstawione przez W. Goldena i P. Powella (2000) obejmują obok wymiaru czasowego i wymiaru zakresu wymiar celowości oraz wymiar zogniskowania uwagi. Wymiar celowości wskazuje, czy organizacja wprowadza zmiany w wyniku antycypowania zmian w swoim otoczeniu, a więc działa proaktywnie, czy też zachowują się reaktywnie, czekając na zmiany, a następnie zmuszone reagują na zaistniałą sytuację. Z kolei wymiar skupienia uwagi pokazuje, czy organizacja dokonuje zmian, wykorzystując wewnętrzne czynniki wynikające z danej organizacji czy też z otoczenia organizacyjnego (rys. 1.2).



Rys. 1.2. Wymiary elastyczności organizacyjnej według W. Goldena i P. Powella

Źródło: Opracowanie na podstawie: Osbert-Pociecha 2008, s. 19

Ogólnie można przyjąć za A. De Toni oraz S. Tonchia (2005), że elastyczność organizacji może być postrzegana przez pryzmat relacji z otoczeniem. W tym przypadku elastyczność organizacji działa jak filtr, który buforuje system przed zewnętrznymi zakłóceniami wynikającymi ze zmienności otoczenia, a elastyczność pełni rolę absorbera niepewności. Zewnętrzne turbulencje otoczenia w tym przypadku charakteryzują się zakresem, częstotliwością, nowością oraz pewnością czy raczej niepewnością. Elastyczność organizacji to także stopień kontroli organizacji i dynamicznej jej efektywności. Dlatego też można przyjąć definicję, że elastyczność organizacji to jej zdolność do adaptacji w warunkach ciągłej zmiany. X.B. Peng, Y.L. Liu i Lin Y. (2015) podkreślają, że elastyczność działań funkcjonuje i pośredniczy pomiędzy niepewnością warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa a wykorzystaniem jego zasobów. Elastyczność działań wpływa zatem na odpowiednią kombinację zasobów organizacji (Otola, Tylec 2017), która pozytywnie będzie od-

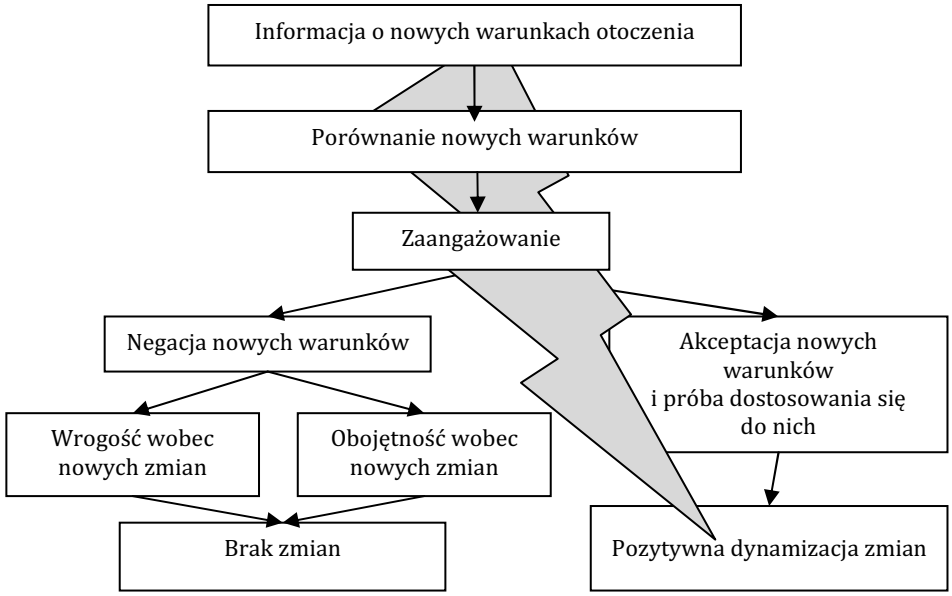
działywać na funkcjonowanie przedsiębiorstwa w warunkach niepewności i ryzyka gospodarczego.

Powyższe rozważania skałaniają do wniosku, że literatura tematu nie daje jednoznacznej odpowiedzi, jaka jest faktycznie różnica pomiędzy pojęciami elastyczność organizacyjna a elastyczność organizacji. Często te dwa pojęcia używane są na przemian, a autorzy nie zawsze wskazują róznice pomiędzy nimi. Wielowymiarowość pojęcia skłania jednak do rozważań w zakresie zachowań organizacyjnych z perspektywy zarządzania przedsiębiorstwem (Volberda 1996, Krupski 2008). Dlatego też autorka, dokonując przeglądu literatury, skupia się na elastyczności organizacyjnej z perspektywy funkcji zarządzania. Tak więc właściwe w tym miejscu wydaje się przyjęcie, iż elastyczność organizacyjna postrzegana może być przez pryzmat jednej z funkcji zarządzania, a mianowicie organizowania. Jednak owa elastyczność organizacyjna nie będzie postrzegana przez autorkę przez pryzmat organizacji nowego przedsięwzięcia, jakim jest przedsiębiorstwo, ale przez pryzmat funkcji organizowania przedsiębiorstwa. Można zatem przyjąć, że elastyczność organizacyjna obejmować będzie zdolność do zmienności organizacji w jej wnętrzu zgodnie z podejściem C. Wattsa, C. Hahna oraz B. Sohna (1993) oraz M.K. Sharmy, Sushila i P.K. Jaina (2010).

Istota elastyczności organizacyjnej i elastycznych działań

Elastyczność organizacyjna to głównie zdolność, która umożliwia organizacji trwanie w obliczu fluktuacji środowiskowych. Elastyczność, w aspekcie organizacyjnym, jak podkreśla K. Puszko-Machowczyk K. (2003), rozpatrywana może być jako gotowość, skłonność, podatność, ale i zdolność do dokonywania zmian w firmie, czyli podejmowanie działań przez przedsiębiorstwo na skutek zaistniałych lub przyszłych zmian w otoczeniu.

Okazuje się, że im większe zmiany następują w otoczeniu organizacji, tym bardziej powinna ona na nie reagować. W ramach elastyczności organizacyjnej stopień turbulencji środowiskowych reprezentuje zmienną, która jest zoperacjonalizowana jako iloczyn poziomu dynamizmu w otoczeniu rynkowym oraz stopień, w jakim zmiany są nieprzewidywalne (Volberda 1998). Elastyczność wymaga zmian w organizacji, prowadząc często do tymczasowej zmiany poziomu aktywności przedsiębiorstwa, która może ze względu na zmienność otoczenia stać się aktywnością ostateczną firmy (Sharma, Sushil, Jain 2010). Niemniej jednak, jak podkreśla B. Ziółkowska (2013, s. 25-26), zmiany w organizacji to proces, który musi być zaakceptowany przez członków organizacji na wszystkich szczeblach, aby mógł się rozpocząć, a tym bardziej przyjąć elastyczny charakter. Pozytywna dynamizacja zmian w organizacji, przejawiająca się elastycznością działań organizacji, poprzedzona musi być identyfikacją nowych warunków otoczenia poprzez porównanie ich z dotychczasowymi. Dopiero wówczas następuje reakcja w postaci zaangażowania organizacji we wprowadzanie zmian. W tym miejscu akceptacja aktywności organizacyjnej determinuje działania organizacyjne bądź ich brak (rys. 1.3).



Rys. 1.3. Proces wprowadzania zmian w organizacji determinujący elastyczność organizacyjną

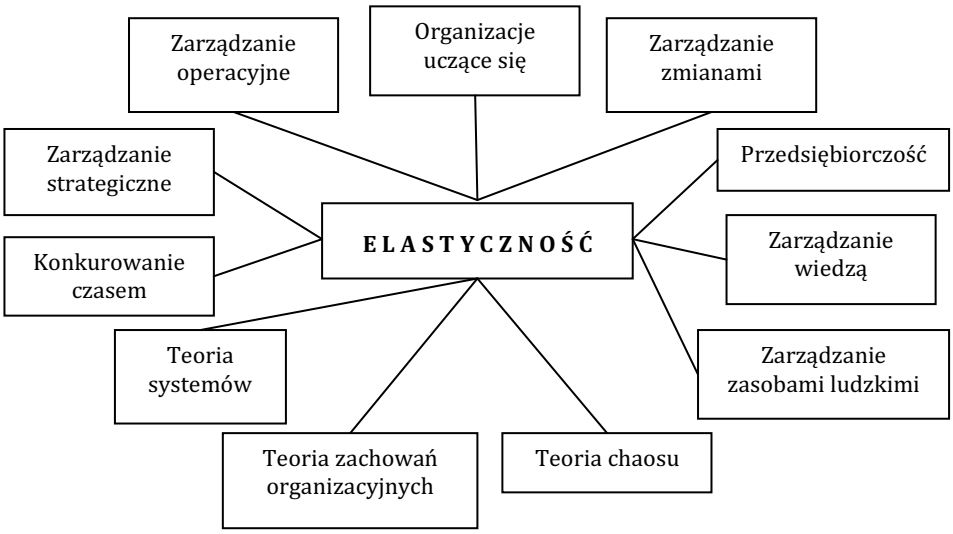
Źródło: Opracowanie na podstawie: Holstein-Beck 1997, s. 38 za: Ziółkowska 2013, s. 26

Przegląd literatury dotyczącej zmian organizacyjnych pokazuje, że elastyczność to jedna z dynamicznych możliwości, dzięki której organizacja może przeciwdziałać i reagować na zmiany otoczenia (Wright, Snell 1998; Zając i in. 2000), a K. Olejczyk-Kita (2012, s. 139) podkreśla nawet, że elastyczność jest jednym z elementów, może nawet najważniejszym, warunkującym sukces przedsiębiorstwa w turbulentnym otoczeniu. Bez wątpienia jednak zmiana organizacyjna rozpatrywana przez pryzmat elastyczności organizacyjnej jest jedną z podstawowych warunków zarówno dla rozwoju, jak i dla przetrwania organizacji. Sytuacja ta dotyczy szczególnie, jak wskazują B. Nogalski i H. Macinkiewicz (2004, s. 45), warunków kryzysowych dla rozwoju przedsiębiorstw. Zrozumienie konieczności dokonywania zmian pozwala wyjść z kryzysu (Brzeziński 2011) dzięki umiejętnościom dostosowywania się do zmiennych warunków otoczenia.

Elastyczne działania w obrębie nowych przedsięwzięć wpływają na lepsze wykorzystanie możliwości, wzmacniają przedsiębiorstwo i wpływają na sprawniejsze łączenie i wykorzystanie możliwych zasobów. Elastyczni przedsiębiorcy zwykle rezygnują z nieefektywnych rozwiązań na rzecz nowych rozwiązań i kombinacji (Galunic, Rodan 1998). Elastyczne przedsiębiorstwa mają większe szanse na celowe tworzenie, rozszerzanie lub modyfikowanie swojej wiedzy, co umożliwia im przetwarzanie wiedzy w najbardziej efektywny sposób, prowadząc jednocześnie do wyższej innowacyjności w zmiennych warunkach otoczenia (Kamasaka i in. 2016). Ponadto, przegląd literatury wskazuje, iż przedsiębiorcza samoocena dodatkowo pozytywnie wpływa na związek między dynamizmem środowiskowym a elastycz-

nością działania. We wrogim (zmiennym i nieprzewidywalnym) środowisku osoby o wysokiej skuteczności w zakresie przedsiębiorczości i wysokim poziomie intencji przedsiębiorczych silnie koncentrują się na konkurencji rynkowej przedsiębiorstwa (Peng, Liu, Lin 2015). Elastyczność jako subwymiar skuteczności działania odnosi się do wykorzystywania nieprzewidzianych warunków otoczenia biznesowego i koncentrowania się na nieprzestrzeganiu formalnych zasad oraz planowania procesu przedsiębiorczości (Brettel, Mauer, Engelen 2012).

Elastyczności to pojęcie o bardzo złożonym charakterze, przekrojowe, polimorficzne, a nawet abstrakcyjne, i korzysta z dorobku innych dziedzin naukowych (rys. 1.4).



Rys. 1.4. Dziedziny nauki wpływające na rozwój pojęcia elastyczności organizacyjnej

Źródło: Opracowanie na podstawie: Moroz 2013, s. 39-41

Elastyczność na poziomie całej organizacji jest trudna do identyfikacji czy jednoznacznego uchwycenia ze względu na fakt, iż poddana jest ciągłemu procesowi konceptualizacji. W tym przypadku zmienność organizacyjna przedsiębiorstwa występuje w różnych miejscach organizacji, z różnym natężeniem oraz zasięgiem (Moroz 2012; Moroz 2013, s. 39). Współczesna turbulentność otoczenia, wynikająca z szybkości zmian zachodzących w konkurencyjnym rynkowym otoczeniu, powoduje, że elastyczność przedsiębiorstwa traktowana może być jako konieczność organizacyjna w danym momencie i miejscu organizacji. W zrozumieniu elastyczności organizacyjnej, zdaniem H.W. Volberda (1996), pomagają teorie systemów kontroli, dzięki którym przedsiębiorstwo funkcjonujące na rynku ma możliwość odpowiedzi na zmiany wynikające ze zmienności konkurencyjnej rynku. Wynika z tego, że przedsiębiorstwa, kontrolując swoją konkurencyjność wobec otoczenia, są w stanie wprowadzać w elastyczny sposób odpowiednie zmiany. W stabilnych

środowiskach elastyczność nie jest poważną opcją do osiągnięcia kontroli organizacyjnej. Stabilne warunki otoczenia, w którym występują nieczęste i przewidywalne zmiany, zwiększa prawdopodobieństwo zidentyfikowania krytycznych zmiennych i pozwala na opracowanie planów. Jednak, w skrajnie niespokojnych warunkach otoczenia, w których zmiany są częste i radykalne, organizacje wybierające opcję planowania mogą łatwo stracić możliwość dostosowywania się do zaistniałych zmian. Dlatego okazuje się, że najlepszą alternatywą w tym przypadku jest opcja elastyczności organizacyjnej, która wymaga od niej dużej reaktywności (kontroli) organizacji oraz zdolności kierowniczych. Elastyczność organizacji jest zatem wynikiem interakcji między:

1) kontrolą i reakcją organizacji,
2) dynamiczną zdolnością kontrolną zarządzania.

Występujące w organizacji reakcje powinny być w równowadze, jednak nie są to reakcje zastępcze, tylko komplementarne, które powinny się uzupełniać. Zatem elastyczność jest funkcją interakcji dwóch zestawów zmiennych dotyczących zarządzania, a elastyczność organizacji jest funkcją zdolności kontrolnych zarządzania i zmienności organizacyjnej (Volberda 1996).

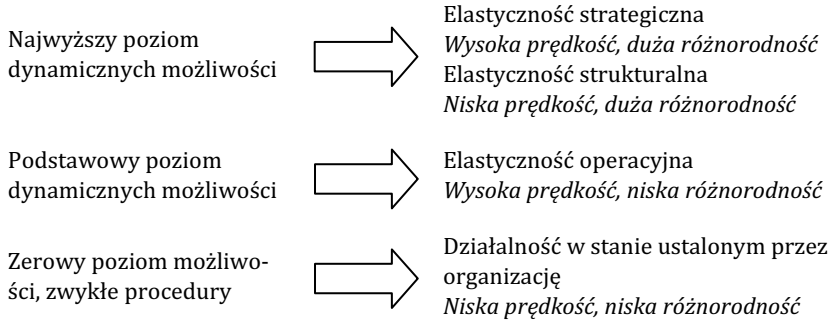
Interdyscyplinarny charakter determinant kształtujących elastyczność organizacyjną wpływa na ich różnorodność, w związku z tym można stwierdzić, że dotyczą one wielu obszarów działalności przedsiębiorstwa. Skuteczna i szybka reakcja na zmiany wymaga, aby sprawna organizacja była w stanie dostosować wszystkie elementy czy obszary przedsiębiorstwa do nieoczekiwanych zmian. Wśród tych obszarów wyróżnia się przede wszystkim (Kidd 1994; Zvirblis, Buracas 2012; Miszczak, Stawasz 2018):

– cele organizacji, które po właściwym zdefiniowaniu wskazują kierunek, w jakim przedsiębiorstwo ma podążać;
– zasoby organizacyjne, w tym wszelkiego rodzaju zasoby technologiczne oraz zasoby wiedzy będące w posiadaniu przedsiębiorstwa, szczególnie zasoby informacyjne związane z szybkością pozyskiwania informacji;
– kwalifikacje pracowników i menedżerów oraz umiejętność korzystania z ich kompetencji;
– zasoby finansowe przedsiębiorstwa, które w połączeniu z elastycznym zarządzaniem bezpośrednio umożliwiają organizacji zapewnienie niezbędnych zasobów materialnych i dają swobodę w zakresie adaptacji rynkowej.

Połączenie dynamicznych możliwości, które zapewniają przedsiębiorstwu elastyczność organizacyjną, można rozpatrywać w postaci hierarchii zdolności organizacji do bycia elastycznym (Suarez, Cusumano, Fine 1995; Helfat i in. 2007). Hierarchia zdolności posiada odpowiednie stopnie, gdzie dla pierwszego stopnia odnotowuje się wyłącznie zmiany zwykłych procedur, jednak kolejne poziomy zdolności opierają się na działaniach związanych z rozszerzeniem celów, procedur oraz modyfikacji obecnych rutynowych działań (Winter 2003). Możliwości elastyczności organizacyjnej mogą w tym miejscu oznaczać zmiany powyżej pierwszego stopnia, to znaczy więcej niż zmiany zwykłych procedur w organizacji. Możliwe

zmiany oparte są wówczas na istniejących strukturach organizacyjnych oraz głównych celach organizacji i skutkują zdolnością do zmiany wielkości i kombinacji działań lub do wprowadzenia elastyczności operacyjnej (Volberda 1996; Zollo, Winter 2002). Z kolei najwyższe poziomy elastycznych zmian obejmować mogą najwyższe dynamiczne możliwości organizacji (Helfat i in. 2007), które odzwierciedlają zdolność kierownictwa do rekonfiguracji zestawu zasobów firmy, dostosowanie struktur organizacyjnych, a nawet zmiany charakteru działań organizacyjnych (van der Werrdt 2009).

Hierarchia dynamicznych zdolności znajduje odzwierciedlenie w hierarchii typów elastyczności, począwszy od elastyczności stanu ustalonego (rutyny zerowej – poziom najniższy), po elastyczność operacyjną, elastyczność strukturalną i elastyczność strategiczną (Johnson i in. 2003, De Toni, Tonchia 2005). Różne rodzaje elastyczności są rozróżniane przez szybkość reakcji i różnorodność możliwości związanych z każdym typem zmian wynikających z dynamiczności otoczenia (Volberda, 1996). Na rysunku 1.5 przedstawiono hierarchię dynamicznych możliwości i typów elastyczności.



Rys. 1.5. Hierarchia dynamicznych możliwości i typów elastyczności

Źródło: Opracowanie na podstawie: van der Werrdt 2009, s. 26

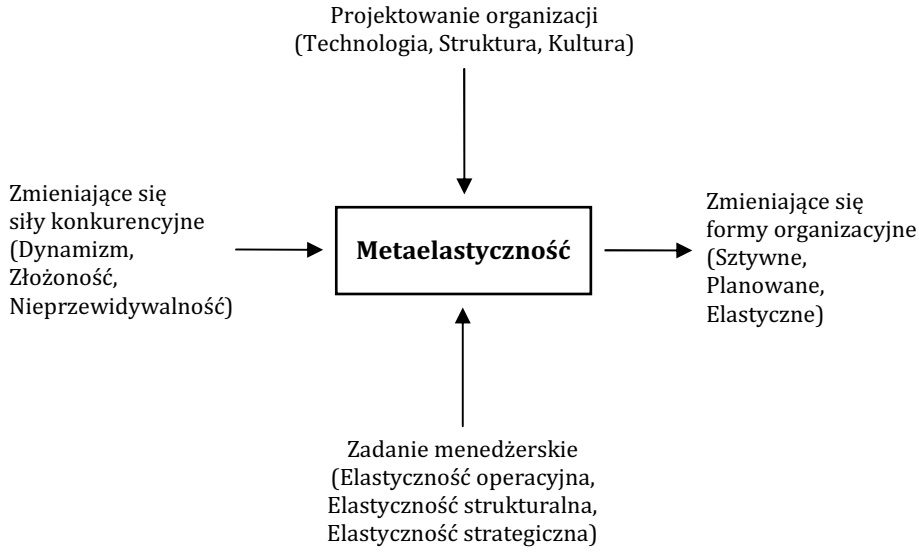
G. Osbert-Pociecha (2008, s. 19) podkreśla, że relacje między wymiarami elastyczności organizacyjnej w układzie hierarchicznym pozwalają identyfikować poziomy elastyczności oraz wskazywać rodzaje elastyczności organizacyjnej. Reasumując badania dostępne w literaturze, można zatem stwierdzić, iż elastyczność organizacyjna jest wielowymiarowa, ale jednocześnie powiązana z możliwościami zarządzania zapewniającymi ową elastyczność i parametry projektowania organizacji, które z kolei wspierają jej chęć do zmian. Komponenty tych wymiarów są hierarchicznie powiązane ze sobą, co oznacza, że budowanie wyższych typów elastyczności zależy od komponentów niższego rzędu. Ponadto, rodzaje elastyczności wyższego rzędu zapewniają lepszą reakcję na turbulencje środowiskowe w porównaniu z podstawową reakcją na zmiany organizacji.

Wzrost tempa zmian na dzisiejszych rynkach wraz z szerokim spektrum wymagań klientów sprawia, że adaptacyjność działania, w postaci elstyczności organizacyjnej, jest podstawowym warunkiem konkurowania (Grewal, Tansuhaj

2001). Okazuje się, że zdolność przedsiębiorstwa do szybkiego reagowania na zmieniające się warunki konkurencji wpływa na rozwój organizacji i pozwala utrzymać jej przewagę konkurencyjną (Zhang 2006; Ussahawanitchakit, Sriboonlue 2011). Elastyczność daje zatem przedsiębiorstwom możliwość skutecznego kontrolowania środowiska zewnętrznego, a im więcej obszarów działalności firmy jest kontrolowanych, tym lepsza jest pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa na rynku (Reddy 2006).

Kluczowym wyróżnikiem dla elastyczności staje się zatem fakt, iż elastyczne kompetencje w rękach przedsiębiorstw, uważane za kompetencje wewnętrzne, skoncentrowane są na zapewnianiu odpowiednich procesów organizacyjnych. Wpływa to na możliwości osiągania przez przedsiębiorstwa innych rodzajów elastyczności, które, z kolei, wpływają na wzrost zdolności organizacji ogółem (Khoshlahn, Ardabili 2016). Tak więc posiadanie w jednym obszarze elastycznych umiejętności oraz elastycznych działań wpływa pozytywnie na wzrost elastycznych umiejętności i działań w innych obszarach organizacji, co powoduje, iż ogólnie organizacja staje się bardziej elastyczna, czyli jej działania są bardziej dostosowane do zmiennych warunków otoczenia. Można zatem stwierdzić, iż elastyczne organizacje umożliwiają szybką identyfikację istotnych zmian rynkowych (Shimizu, Hitt 2004). Wynika to z szybkiej ich reakcji oraz angażowania przez nie zasobów w nowe rozwiązania w odpowiednim czasie, dlatego istota elastyczności organizacyjnej jest postrzegana przez pryzmat dopasowania do warunków otoczenia.

Model elastyczności organizacyjnej przedstawiający jej ramy rozpatrywany może być przez czynniki wewnętrzne wynikające z samej organizacji oraz czynniki zewnętrzne wynikające ze zmienności środowiskowej (rys. 1.6).

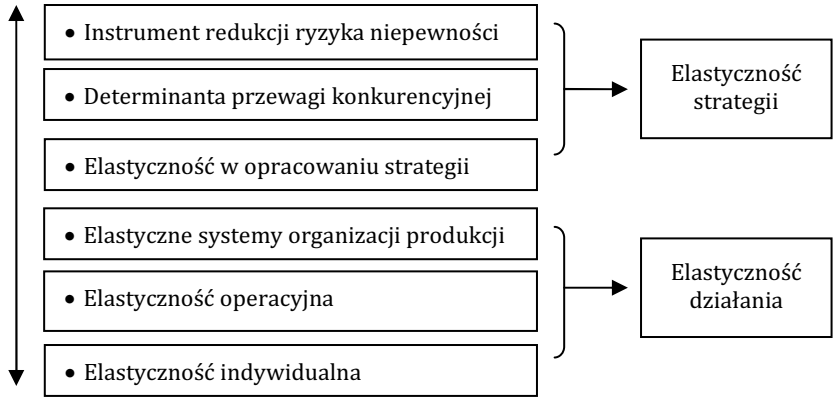


Rys. 1.6. Ramy elastyczności organizacyjnej – model elastyczności organizacji H.W. Volberda

Źródło: Volberda 1996

Jednocześnie model może obejmować analizę instytucji zewnętrznych wpływających na praktyki wewnętrzne i zewnętrzne przedsiębiorstwa (van der Werrdt 2009). Istotną rolę w modelu elastyczności odgrywają zmieniające się siły konkurencyjne, projektowanie organizacji, zmieniające się formy organizacyjne oraz zadania menedżerskie. Pojawiająca się w wyniku oddziaływania tych czterech sił meta-elastyczność to, zdaniem H.W. Volberda (1996), wspomagający system monitorowania i uczenia się organizacyjnego. Metaelastyczność obejmuje przetwarzanie informacji w celu ułatwienia ciągłego dostosowywania systemu elastyczności obowiązującego w organizacji zgodnie ze zmianami w środowisku, co wpływa bezpośrednio na stworzenie, integrację i wykorzystanie możliwości dostosowania działań organizacyjnych wpływających na zwiększenie poziomu elastyczności.

S. Kasiewicz (2009, s. 14-22) wskazuje, że elastyczność wpływa na najważniejsze (strategiczne) obszary organizacji, które mają istotny wpływ na jej funkcjonowanie (rys. 1.7). W obszarach działań przedsiębiorstw elastyczność występuje w różnych postaciach, wpływając na działalność przedsiębiorstwa w wielu obszarach jednocześnie. Wskazuje to, iż istota elastyczności organizacyjnej powinna być postrzegana przez pryzmat jej rodzajów i typów, które nawzajem się nie eliminują w procesie działania firmy na rynku. Wręcz przeciwnie, jak wskazuje A.V. Todorut (2008), im bardziej elastyczna staje się organizacja w różnych obszarach swojej działalności, tym lepiej reaguje na zmiany otoczenia ogółem. Przedsiębiorstwa, które są elastyczne, stają się kreatywne, innowacyjne oraz zwinne. Wszystkie te działania określane mianem elastyczności dokonywane są w ramach procesów organizacyjnych i koordynacyjnych organizacji. Dlatego też w szybko zmieniających się warunkach środowiska biznesowego elastyczność jest przewagą konkurencyjną, dzięki której organizacja może stawić czoła zarówno zagrożeniom, jak i nieodłącznym możliwościom w niepewnej przyszłości i w niestabilnych okolicznościach.



Rys. 1.7. Obszary elastyczności dla strategicznej działalności przedsiębiorstwa

Źródło: Kasiewicz 2009, s. 14

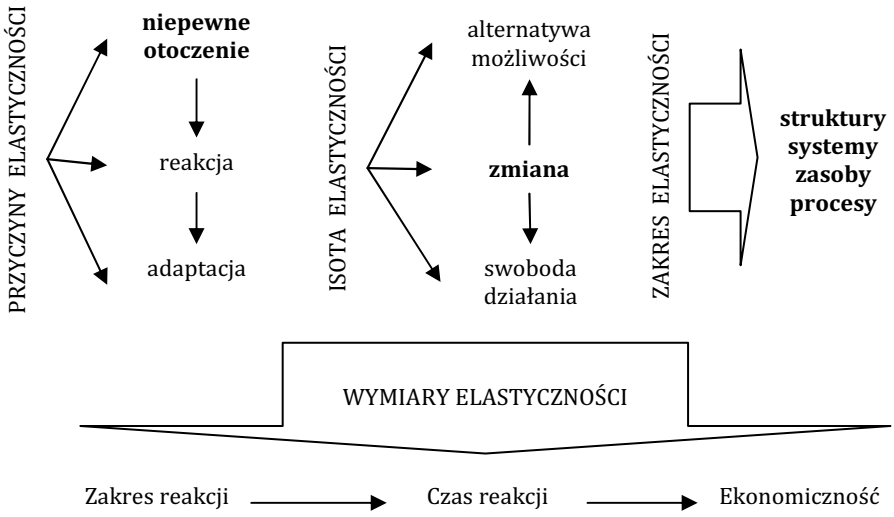
Silniejsze procesy w zakresie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach zwiększą elastyczność organizacyjną. Teoria budowania zdolności do zmiany i działania na rzecz przedsiębiorczości zapewnią organizacji możliwość podejmowania odpowiednich działań konkurencyjnych w celu zareagowania na zidentyfikowane ryzyko i/lub wykorzystanie możliwości związanych ze zmiennością otoczenia. Te konkurencyjne działania są reakcją organizacji i jej zdolnością do rozwiązywania zaistniałych problemów o wysokim poziomie ryzyka i niepewności (Arnold i in. 2011; Korombel 2013, s. 96-102). M. Moroz (2013, s. 77-81) postrzega istotę elastyczności organizacyjnej przez pryzmat trzech typów relacji, a mianowicie:

– relacji pomiędzy otoczeniem a przedsiębiorstwem, pomiędzy którymi zachodzą ciągłe interakcje; otoczenie jest bodźcem dla przedsiębiorstwa, które odpowiada na jego zmienność;
– relacji pomiędzy elastycznościami cząstkowymi a elastycznością całkowitą, jako że elastyczność całkowita jest wypadkową elastyczności cząstkowych, jednak pojawiający się efekt synergii sprawia, że suma elastyczności cząstkowych jest zawsze większa od elastyczności całkowitej;
– relacji pomiędzy elastycznościami cząstkowymi występującymi w organizacji, co w konsekwencji może wpływać na dalsze zmiany organizacyjne.

W dzisiejszych burzliwych i nieprzewidywalnych warunkach otoczenia osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w coraz większym stopniu zależy od zdolności przedsiębiorstwa do zapewnienia większej długoterminowej wartości dla klienta (Santos-Vijande, López-Sánchez, Trespalacios 2012). Organizacje muszą więc na nowo odnawiać swoje umiejętności i zasoby, aby utrzymać przewagę konkurencyjną (Wu 2010). W rezultacie można oprzeć się na teorii D. Teece, G. Pisano i A. Shuen (1997, s. 516), którzy zdefiniowali dynamiczną zdolność jako zdolność przedsiębiorstwa do integracji, budowania i ponownej konfiguracji wewnętrznych i zewnętrznych kompetencji w celu szybkiego dostosowania do zmieniających się warunków. Zdolności dynamiczne stanowią złożony zestaw umiejętności, dzięki którym organizacje systematycznie modyfikują procedury operacyjne i zmieniają swoje zasoby, jak też umiejętności, aby osiągnąć odpowiednie dostosowanie do zmieniających się wymagań rynku (Zollo, Winter 2002; Brzeziński 2016).

Elastyczność w podejmowaniu decyzji strategicznych dla organizacji jest kluczowym czynnikiem przedsiębiorstw stojących przed ciągłym wzrostem konkurencyjności rynkowej (Madhani 2008). Jak wskazuje A. Peszko (2016), decyzje organizacyjne obecnie podejmowane są w warunkach niepewności, ryzyka, a nawet chaosu. Dzieje się tak ze względu na wysoką dynamikę nieprzewidywanych zmian oraz trudne warunki do przewidywania przyszłości. W takiej sytuacji podejmowanie decyzji przeistacza się w ciągły proces dostosowawczy na wszystkich poziomach organizacyjnych. Ponadto, S. Kasiewicz (2009, s. 15) wskazuje, że elastyczność organizacyjna uznawana jest wręcz za niezbędne narzędzie w procesie zarządzania ryzykiem i niepewnością. Instrument w postaci elastyczności działania pozwala przedsiębiorstwom ograniczać negatywne skutki niepewności i ryzyka, zwłaszcza w sytuacji gdy poziom niepewności i ryzyka jest szczególnie wysoki.

Elastyczność działania przedsiębiorstw zyskuje zatem znaczenie strategiczne w walce rynkowej w niepewnym i ryzykownym otoczeniu (rys. 1.8).



Rys. 1.8. Proces elastyczności organizacyjnej w warunkach niepewności otoczenia

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Ziółkowska 2013, s. 28; Poznańska 2014

K. Poznańska (2014) wskazuje, że zmiana organizacyjna przebiega w trzech etapach, gdzie należy dostrzec konieczność zmiany, następnie podjąć działania zmiany, a na końcu wzmocnić uzyskane rezultaty. Wszystkie te działania jako odpowiedź na zmienne warunki otoczenia sprawiają, że proces elastyczności jest kontynuowany w sposób ciągły. Można nawet wskazać, że cały proces elastycznego rozwoju przedsiębiorstwa jest ciągły i odbywa się w trzech etapach. A.I. Podgornaya, S.I. Grudina oraz S.G. Avdonina (2015) określają, że najpierw przeprowadza się diagnostykę, następnie ocenę elastycznego rozwoju przedsiębiorstwa w krótkim i długim okresie, przechodząc kolejno do strategicznego planowania na kolejne okresy w aspekcie elastycznych rozwiązań organizacyjnych. Wnioskować zatem można, że proces elastyczności odbywający się w organizacji jest pierwszym warunkiem dla innowacyjnego rozwoju przedsiębiorstwa (Arafa, ElMaraghy 2012).

Elastyczność organizacyjna, jako zmienność działania, umożliwia zatem przedsiębiorstwom przetrwanie w zmiennych warunkach otoczenia, w których wydaje się, że sztywne przedsiębiorstwo mogłoby „zginąć". Okazuje się ponadto, że przedsiębiorstwa mogą przetrwać i dobrze się rozwijać, nie wykazując szczególnie dużego poziomu elastycznych działań, podczas gdy zbyt duży poziom elastyczności wykazywany przez organizacje może nie korelować pozytywnie z właściwym kierunkiem rozwoju organizacji. Wydajność i elastyczność organizacyjna wspólnie napędzają rozwój przedsiębiorstw w niespokojnych środowiskach biznesowych, jednak

w stabilnym otoczeniu nie zawsze można tę hipotezę potwierdzić (Phillips, Chang, Su 2018).

Reasumując, można powołać się na wypowiedź G. Osbert-Pociechy (2008, s. 23-27) oraz wskazania S. Kasiewicza (2009), w których to w sposób syntetyczny autorzy podsumowali rozważania na temat natury elastyczności organizacyjnej. Należy zatem wskazać, iż istota elastyczności opiera się na kilku zasadach:

- elastyczność stanowi specyficzny bufor dla współczesnego wysoce konkurencyjnego otoczenia przedsiębiorstw;
- elastyczność to zdolność reagowania na zmiany;
- elastyczność to umiejętność radzenia sobie zarówno w niepewnym, jak i przewidywalnym otoczeniu;
- elastyczność to odzwierciedlenie wrażliwości organizacyjnej;
- elastyczność to możliwość adaptacji (nie tylko konieczność adaptacji);
- elastyczność to atrybut organizacji zwiększający szanse na przetrwanie, rozwój i sukces;
- elastyczność to instrument ograniczania niepewności i ryzyka;
- elastyczność to cecha współczesnych organizacji.

1.2. Wieloznaczność elastyczności organizacyjnej

Elastyczność organizacyjna w definicjach pokrewnych

Dokonany przegląd literatury tematu dotyczącej elastyczności przedsiębiorstw czy elastyczności organizacji, a może nawet, z uwagi na fakt występowania wewnątrz organizacji – elastyczności organizacyjnej, wskazuje, że może być ona definiowana za pomocą wielu określeń, które są terminami bliskoznacznymi. Zatem paralelizm elastyczności pokazuje, iż termin „elastyczność" jest identyfikowany i interpretowany przez wiele synonimów. W dalszej części opracowania zostaną opisane wybrane pojęcia bliskoznaczne dla terminu elastyczność organizacyjna spośród bardzo wielu, jakie można odnaleźć w literaturze tematu, które często są traktowane przez autorów w szczególny sposób, pozwalający na ich odpowiednią interpretację.

Elastyczność może być definiowana przez pryzmat synonimu adaptacyjność (*ang. adapitveness*), która, zdaniem B. Ziębickiego (2010, s. 387-388), pozwala organizacji na wprowadzenie zmian dostosowawczych w przedsiębiorstwie wynikających ze zmienności otoczenia. Ponadto, jak przedstawia Business Dictionary (http://www.businessdictionary.com/definition/adaptive-organization. html), adaptacja pozwala organizacji nadążać za szybkimi zmianami. Jest rodzajem strategii, której celem jest utrzymanie szybkości zmian i elastyczności. Adaptację w przypadku organizacji można jednak traktować jako przystosowanie trwałe w skutkach, czego nie można stwierdzić w przypadku elastyczności (Flaszewska, Zakrzewska-Bielawska 2013, s. 40). Z kolei R. Krupski (2006, s. 4) podkreśla, że adaptacja

to jedynie dostosowanie, natomiast elastyczność to ruchliwość, zwinność czy rozciągliwość, która może obejmować zjawisko adaptacyjności organizacji. Organizacje, aby mogły się dostosować, czyli wyróżniać się cechą adaptacyjności, powinny m.in. (Sherehiy, Karwowski, Layer, 2007):
– wzmacniać proces uczenia się, analizowania, eksperymentowania,
– wzmacniać relacje zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji,
– podejmować działania w aspekcie specjalizacji.

W opinii K. Dervitsiotisa (2007), proces adaptacyjny w organizacji zależy od wielu zmiennych, m.in. od:
– natury i rodzaju zmiany,
– źródła zmiany,
– formy organizacji i systemu podejmowania decyzji w organizacji,
– zmieniających się potrzeb klientów i interesariuszy organizacji.

Proces adaptacji w organizacji składa się z odpowiednich etapów, które nazwano fazą rozpoznania, fazą decyzji oraz fazą reakcji, czyli podejmowania działań adaptacyjnych (Grzesiuk 2009). Z kolei K. Ćwik (2007, s. 44) elastyczność organizacji definiuje wprost jako adaptację ze względu na fakt, iż elastyczność, jego zdaniem, to zdolność firmy do przystosowywania się do zmian.

Termin zwinność (*ang. agility*) opiera się na koncepcjach teorii zarządzania odnoszących się do sukcesu firm w turbulentnym otoczeniu, które zmienia się w dynamiczny sposób (Teece, Pisano, Shuen 1997; Bednarek 2016), strategicznej elastyczności i orientacji rynkowej. Jak podkreślają R. Seethamraju, D. Krishna Sundar (2013), elastyczność odnosi się do zdolności organizacji do przechodzenia od jednego zadania do drugiego, dostosowywania się do zmian i reagowania na nie, podczas gdy zwinność organizacyjna świadczy o szybkości wykrywania i reagowania na zmiany w środowisku biznesowym. Pojęcie zwinności organizacyjnej ma swoje korzenie w dwóch uprzednio opisanych terminach: adaptacyjności oraz elastyczności. Adaptacyjność postrzegana jest przez pryzmat reakcji, a elastyczność przez pryzmat proaktywności (Sherehiy, Karwowski, Layer 2007). Zwinna organizacja to termin, który jest powszechnie używany do opisywania przedsiębiorstw będących w stanie funkcjonować i rozwijać się w szybko zmieniających się warunkach środowiska biznesowego (Dove 2001). B.M. Arteta i R.T. Giachetti (2004) wskazali, że głównym aspektem zwinności jest zdolność przedsiębiorstwa do reagowania na zmianę. Zauważyli, że ten wspólny opis zwinności stwarza problem z aprioryczną definicją zmiany. Według autorów, jest to główny powód, dla którego większość proponowanych danych ma charakter retrospektywny i nie jest w stanie przewidzieć, jak przedsiębiorstwo zareaguje na zmiany. Ponadto, według A. Gunasekarana (1999), zwinna organizacja to taka, która posiada zdolność przetrwania i prosperowania w konkurencyjnym środowisku ciągłych i nieprzewidywalnych zmian, poprzez szybkie i skuteczne reagowanie na turbulentne rynki, napędzane przez produkty i usługi zdefiniowane przez klienta. V. Sambamurthy, A. Bharadwaj oraz V. Grover (2003) określili zwinność biznesową jako zdolność organizacji do zarządzania na poziomie operacyjnym, jak również jako interakcję

z ekosystemem organizacyjnym. Jest to zdolność organizacji do wykrywania szans na innowacje i wykorzystywanie konkurencyjnych możliwości rynkowych poprzez gromadzenie wymaganych zasobów oraz wiedzy. Jest to szybka reakcja organizacji, często związana z niepewnością. Reasumując, przegląd literatury wskazuje, iż zwinność jest postrzegana przez niektórych jako pojęcie szersze od pojęcia elastyczności. Wynika to z faktu, iż dotyczy ono dwóch wymiarów, jakimi bez wątpienia są odpowiedź oraz sens zmiany.

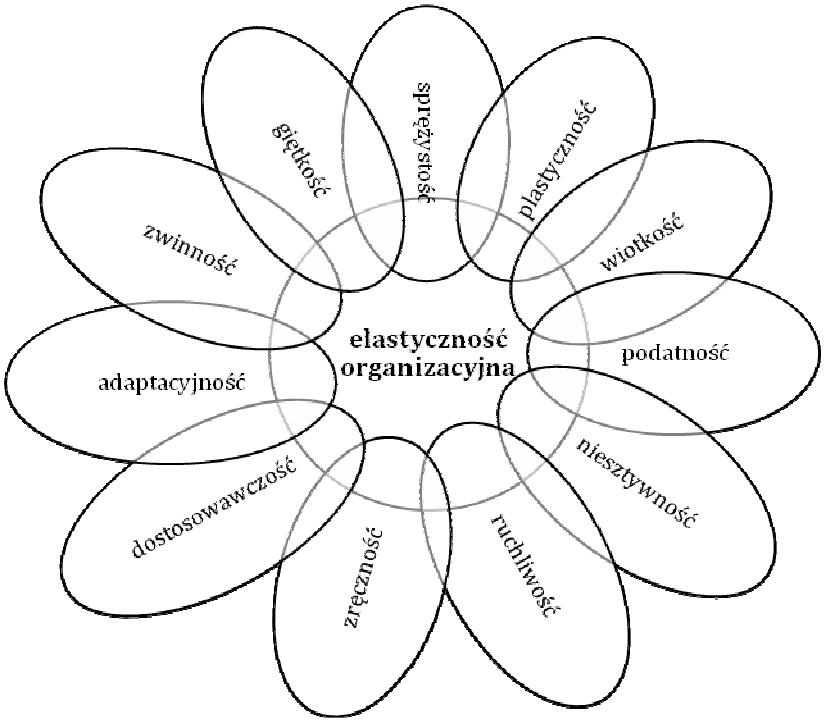
Zwinność, według R. Narasimhan, M. Swink oraz S.W. Kim (2006), obejmuje różne rodzaje elastyczności organizacyjnej i zawiera możliwość wykonywania niezamierzonych nowych działań, które pojawiają się w odpowiedzi na nieoczekiwane zmiany potrzeb rynku lub niezidentyfikowane do tej pory potrzeby i oczekiwania klientów przedsiębiorstwa. Ponadto, na przykład A. Charbonnier-Voirin (2011) podkreśla, że zwinność powinna być traktowana jako celowa zdolność do reagowania, która rozwija organizację i umożliwia jej wydajne zachowanie w wysoce turbulentnym środowisku. Zwinność organizacji powinna polegać nie tylko na szybkiej reakcji, ale także powinna opierać się na potencjale organizacji w zakresie przewidywania i wykorzystywania możliwości, w szczególności poprzez innowacje i uczenie się. Z kolei D. Teece (2009) proponuje, aby zwinność organizacyjną utożsamiać ze zdolnością dynamiczną organizacji jako sposobu dostosowania się przedsiębiorstwa do zmieniających się warunków. R. Qin oraz D.A. Nembhard (2015), dokonując przeglądu literatury dotyczącej zwinności organizacyjnej, podkreślili, iż zwinność to zdolność reagowania, kompetencje, elastyczność i szybkość, ale w aspekcie umiejętności członków organizacji. Sugerują oni, że sprawni pracownicy w zwinnej organizacji są:

– zdolni do wyczuwania, postrzegania i przewidywania zmian,
– kompetentni, wydajni, posiadający wiedzę i uprawnienia,
– elastyczni w działaniu poprzez osiąganie różnorodnych celów,
– ich reakcje na zmiany powinny być proaktywne i szybkie.

Bez sprawnych członków organizacji (siły roboczej) nie można osiągnąć zwinności przedsiębiorstwa (Sherehiy, Karwowski 2014). Uważa się, że zwinność pracowników może wpływać na poprawę jakości wytwarzanych produktów oraz świadczonych usług, lepszą obsługę klienta oraz przyspieszenie krzywej uczenia się całej organizacji (Fink, Newman 2007). S. Kasiewicz (2009, s. 22-23) zauważa ponadto, co jest szczególnie interesujące z punktu badania istoty elastyczności, że elastyczność i zwinność to pojęcia komplementarne, które nie powinny się wykluczać. Wynika to z faktu, iż zwinność w większym stopniu dotyczy elastycznego działania przedsiębiorstwa, podczas gdy elastyczność częściej związana jest z działaniami operacyjnymi.

Obecnie wszystkie trzy terminy, czyli zdolność adaptacyjna, elastyczność i zwinność, są najczęściej używane dla organizacji, która może poradzić sobie w nieprzewidywalnym i dynamicznie zmieniającym się otoczeniem biznesowym. Jednak w przypadku analizy powstaje zamęt, który dotyczy nie tyle definicji, co elementów czy atrybutów opisywanych pojęć. W literaturze międzynarodowej

często również podlegają interpretacji różne inne terminy opisywane w heterogeniczny sposób.



Rys. 1.9. Synonimy pojęcia elastyczność w ujęciu organizacyjnym

Źródło: Opracowanie własne

Pojęcia bliskoznaczne dla terminu elastyczność pomagają interpretować omawiane zjawisko przez pryzmat nauk o zarządzaniu. Jednak nie wszystkie synonimy pojęcia elastyczność prezentowane w słownikach synonimów mogą być przedmiotem analizy w przypadku organizacji, w tym elastyczności organizacyjnej. Na rysunku 1.9 zaproponowane zostały terminy bliskoznaczne dla pojęcia elastyczność, które mogą być interpretowane dla działań organizacji. Elastyczność i gibkość na przykład w przypadku małych przedsiębiorstw pozwala rozwijać różnorodność działań konkurencyjnych, z kolei w przypadku dużych przedsiębiorstw pozwala ograniczać stosowanie działań konkurencyjnych, co wpływa bezpośrednio na uzyskanie lepszej pozycji konkurencyjnej (Hitt 2007). Giętkość, sprężystość, plastyczność, wiotkość, zręczność bazują na zdolności organizacji do zmian wynikających z otoczenia. Dla przykładu, w przypadku giętkości organizacja potrafi porzucić dotychczasowe stosowane zasady, aby sprostać nowym trendom. Wiotkość powala organizacji na wprowadzanie zmian bez większych kosztów i wyrzeczeń. Z kolei w przypadku sprężystości i plastyczności organizacja dostosowuje swoje cele i wkomponowuje je w dotychczasową strategię działania (Bahrami, Evans 2010,

s. 21). Niesztywność, ruchliwość czy adaptacyjność mogą świadczyć o zmianach zachodzących w organizacji wynikających z otoczenia, w którym przedsiębiorstwo funkcjonuje. Niemniej jednak niuanse, które w teorii charakteryzują dany termin, w praktyce się zacierają i stają niewidoczne. Warto jednak podejmować próby rozróżniania owych pojęć dla lepszego zrozumienia elastyczności rozpatrywanej w aspekcie organizacji. Tym bardziej, iż można dostrzec, na podstawie przeglądu literatury tematu, iż jedne pojęcia obejmują drugie, a inne z kolei wynikają z następnych.

Elastyczność organizacyjna w pojęciach przeciwstawnych

Elastyczność organizacyjna w literaturze tematu definiowana jest również przez pryzmat przeciwieństw, którymi mogą być między innymi sztywność (*ang. stiffness*) i stabilność (*ang. stability*). Zdaniem D.N. Iyer i K.D. Miller (2008), sztywność organizacyjna wynika z warunków otoczenia i jest często przypisywana sytuacji zagrożenia i kryzysu. Organizacje, reagując na niedogodności wynikające ze zmian otoczenia w połączeniu z ograniczeniami czasowymi, zmniejszają zakres możliwych alternatyw, ograniczając w ten sposób wszelkie zmiany i doprowadzając do sztywności firmy. Z drugiej jednak strony, pod warunkiem wystarczającej ilości czasu, nawet poważne zagrożenia dla firmy nie spowodują sztywności, gdy menedżerowie będą mieli możliwość ponownego przemyślenia sytuacji i dostosowania się w najbardziej racjonalny sposób, obejmując zmiany w razie potrzeby (niesztywność) – zgodnie z rozważaniami teorii behawioralnej firmy (Sarkar, Osiyevskyy 2018). Wynika z tego, że w przypadku sztywności organizacyjnej dużą rolę odgrywa wymiar czasowy. Krótki czas na podjęcie strategicznych decyzji może stać się paraliżujący dla organizacji, w wyniku czego mamy do czynienia z sytuacją sztywności organizacyjnej (Argote, Greve 2007). Sztywność organizacyjna wpływa również negatywnie, zdaniem Ch. Evansa (2005, s. 56-57), na zarządzanie wiedzą w organizacji, jej przekazywanie oraz rozpowszechnianie. Z kolei, na sztywność organizacyjną pozytywnie wpływa biurokratyzacja oraz certyfikacja produkcji. Poprzez certyfikację systemu jakości udaje się spełnić wymagania kupujących/ usługobiorców oraz konkurencji, jednak biurokratyzacja w konsekwencji prowadzi do braku elastyczności firmy (Meyer 2015, s. 908-912).

Pojęcie stabilnej organizacji można postrzegać dwojako. Z jednej strony stabilna organizacja to taka, która charakteryzuje się silną przewagą konkurencyjną oraz prezentuje długoterminowe cele swojej działalności, z drugiej natomiast to organizacja pozbawiona elastyczności, nastawiona sztywno do zmian rynkowych. Stabilność organizacyjną w pierwszym wymiarze można pozyskać dzięki elastyczności działania, w drugim wymiarze natomiast poprzez brak elastycznych działań w procesie jej funkcjonowania. Organizacja stabilna charakteryzuje się niezmiennością, porządkiem i kontrolą, niezmienną strukturą oraz przewidywalnością w swoich działaniach rynkowych. Hierarchia w takiej organizacji jest stała i niezmienna, bez względu za zmiany w otoczeniu. Tego typu organizacje charakteryzują się sztywną

kulturą organizacyjną, w której kierownictwo troszczy się wyłącznie o siebie lub własną grupę. Co więcej, kierownictwo zachowuje się w sposób biurokratyczny, nie widzi potrzeby zmian w stosunku do turbulencji otoczenia (Tarnawa 2015).

Na podstawie przeglądu literatury tematu można określić, że organizacja nieelastyczna charakteryzuje się pogłębioną specjalizacją w zakresie funkcji lub produktów/usług, posiada stały, ściśle określony charakter zadań w procesie funkcjonowania na rynku. Dysponuje licznymi niespisanymi zwyczajami, które są wdrażane w procesie zarządzania organizacją. Struktura organizacyjna tego typu organizacji jest zwykle pionowa ze sformalizowanymi kanałami informacyjnymi, hierarchią więzi służbowych oraz formalnie sprecyzowanymi procedurami. Podział władzy w tego typu organizacjach wynika z hierarchii organizacyjnej, a uprawnienia są scentralizowane i skoncentrowane na szczycie struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa (Burton, De Sanctis, Obel 2006).

Jak podkreślają K. Januszkiewicz oraz M. Jabłoński (2014), nieelastyczne zachowania organizacji często utożsamiane są ze stagnacją i obniżaniem potencjału wzrostowego i rozwojowego przedsiębiorstwa. Ponadto, S. Flaszewska i A. Zakrzewska-Bielawska (2013) wskazują, iż tego typu organizacje rzadko uczestniczą w strategiach kooperacji, czyli nie decydują się na wejście do sieci międzyorganizacyjnych ze względu na niechęć do zmian oraz brak elastycznych działań. Jak wskazuje J. Adamczyk (2006), tworzenie strategii kooperacji oraz wszelkiego rodzaju sieci relacji pomiędzy podmiotami gospodarczymi prowadzi do odrzucenia formalizacji i sztywności organizacyjnej na rzecz elastyczności oraz wprowadzania zmian w organizacji. Tworzenie sieci współpracy opiera się bowiem na wzajemnym zaufaniu oraz poważaniu uczestników sieci w celu realizacji wspólnych przedsięwzięć. Wskazane zatem cechy determinują wzrost elastyczności organizacyjnej, odrzucając sztywność.

1.3. Cechy charakterystyczne elastycznej organizacji

Do pojęcia elastyczności organizacyjnej zaczęto przywiązywać większą uwagę, w literaturze dotyczącej nauk o zarządzaniu, wraz ze wzrostem turbulencji otoczenia biznesowego przedsiębiorstw. Badania F.F. Suáreza, M.A. Cusumano, C.H. i Fine'a (2003), B. Dreyera i K. Grønhaug (2004) oraz A. De Toni i S. Tonchia (2005) potwierdzają złożoność tego zjawiska, które związane jest z dostosowywaniem się organizacji do zmiennych warunków otoczenia. Jednak, aby organizacja mogła być elastyczna, charakteryzować się powinna określonymi cechami i spełniać specyficzne warunki, które będą pozwalały jej na odpowiednią reakcję w turbulentnym otoczeniu. A. Sushil (2001b), ujmując elastyczność w kontekście metafor, zaproponował przypisanie odpowiednich cech elastycznej organizacji, które będą ją wyróżniać i wpływać na jej funkcjonowanie na rynku. Według niego, elastyczne przedsiębiorstwa powinny charakteryzować się zdolnością do przetrwania w trudnych warunkach biznesowych oraz zdolnością do zmian przy jednoczesnej zwinności, wolności i zachowanej równowadze. Elastyczne organizacje powinny mieć

autonomię, ale jednocześnie powinny być otwarte, co ściśle związane jest z ich reakcją na zmiany. Powinny być liberalne w podejściu do zarządzania, ale jednocześnie powinny się poświęcać i być konsekwentne w działaniu. Tego typu cechy, według A. Sushila (2001b), dają firmom przewagę, która może mieć wymiar w elastycznych działaniach organizacyjnych.

Z kolei J.S. Evans (1991) podkreśla, że elastyczność związana jest z licznymi cechami, które można nazwać sprawnościami, dlatego iż pozwalają one między innymi na mobilność i przystosowalność organizacji, jak również na zdolność organizacji do modyfikacji i doskonalenia. Tego typu cechy sprawiają, iż organizacje charakteryzują się zręcznością oraz płynnością w działaniach na rynku. Sprawność organizacyjna wpływa zatem na wydajność organizacji w odniesieniu do dostarczania produktów i/lub usług, działania organizacji powiązanych oraz odgrywa istotną rolę w odniesieniu do klientów oraz partnerów biznesowych (Yusuf i in. 2014).

Przegląd literatury tematu wskazuje, że idealna elastyczna organizacja charakteryzuje się specyficznymi cechami, które można połączyć w cztery grupy cech. Pierwsza grupa cech to zdolność nadążania za zmianami otoczenia oraz rozwijania się szybciej niż konkurenci, druga grupa dotyczy sprawnego systemu poznawania opinii klientów oraz szybkiego reagowania na ich oczekiwania, trzecia grupa cech związana jest z procesami decyzyjnymi w przedsiębiorstwie, które powinny być krótkie i charakteryzować się płaską strukturą. Czwarta grupa cech związana jest z pracownikami przedsiębiorstwa, którzy powinni być przyzwyczajeni do elastyczności działań organizacji, czyli do zmian.

J. Brilman (2002, s. 391) podkreśla, że elastyczna organizacja to taka, w której zarówno struktura organizacyjna, jak i kultura organizacyjna pozwalają na szybkie dostosowywanie się do zmieniających się warunków, w tym potrzeb klientów oraz wymogów konkurencji rynkowej. Z kolei I. Ng i A. Dastmalchian (2001), definiując elastyczność organizacyjną, zauważają, że tego typu podmiot powinien cechować się mniejszą liczbą zasad i regulacji, co w rezultacie pozwoli na swobodę w obrębie pozyskiwania i pozbywania się pracowników, przydzielania pracownikom różnych zadań oraz pozwoli na swobodę w ich wynagradzaniu. W tym aspekcie elastyczność organizacyjną można postrzegać jako adaptację całej organizacji do zmieniających się warunków otoczenia.

Możliwości elastycznych działań organizacyjnych zależą od projektu strukturalnego organizacji, który można odróżnić jako mechanistyczny lub organiczny. Struktury mechanistyczne charakteryzują się wysoce regulowanymi procesami i rozbudowanymi systemami planowania i kontroli, specjalizacją zadań oraz wysokimi stopniami formalizacji i centralizacji, szczególnie gdy formalizacja jest przymusowa i nie ma miejsca na nierutynowe odpowiedzi (Adler, Borys 1996). W takich strukturach mechanistycznych możliwe są tylko drobne i przyrostowe zmiany, ograniczając w ten sposób potencjał elastyczności strukturalnej. Struktury organiczne charakteryzują się, z kolei, podstawową formą organizacji, która radzi sobie ze zwiększonymi potrzebami koordynacji między systemem planowania i kontroli zorientowanym na wyniki. Tego typu struktury pozwalają na niejednoznaczne

informacje, niezbędne eksperymenty i intuicję, a także ograniczają regulację procesu organizacyjnego (Volberda 1998). W związku z tym struktury organiczne umożliwiają wydajne zarządzanie danymi i ułatwiają dostosowanie struktur i procesów organizacyjnych, co zwiększa elastyczność strukturalną (van der Weerdt 2009).

Elastyczność jako cecha organizacyjna może wynikać zatem z charakteru i powiązań w strukturach organizacyjnych. Wskazać można, że elastyczność w tym przypadku wynika z (Krupski, 2005, s. 75-78; Chajęcki, Krzakiewicz, Chajęcki 2012):

1) modułowej budowy organizacji, tym przypadku elastyczność wynika z formy organizacyjnej przedsiębiorstwa, w sytuacji gdy poszczególne elementy struktury tworzą odrębne jednostki;
2) cech osobowych osoby zarządzającej przedsiębiorstwem (np. dyrektora naczelnego, właściciela firmy), które są szczególnie mocno związane z charakterem działań w organizacji, w tym z tendencją do zmian;
3) braku wewnętrznych uregulowań, co dotyczy częściej małych przedsiębiorstw, które nie mają typowych struktur organizacyjnych;
4) kształtowania wewnętrznych relacji w organizacji, które determinują zachowania organizacyjne i kształtują kulturę organizacyjną;
5) częstych zmian, które z jednej strony nie sprzyjają strategicznej ciągłości i efektywności, jednak z drugiej strony jest to najprostsza możliwość osiągnięcia elastyczności;
6) specyfiki działania, która związana jest z faktem, iż niektóre nisze rynkowe czy nawet branże wymagają ciągłej elastyczności w zakresie wprowadzania zmian wynikających ze szczególnie wysokiej zmienności otoczenia.

Cechą elastycznej organizacji jest również, jak wcześniej wspomniano, elastyczna kultura organizacyjna. Ogólnie kultura organizacyjna służy eliminowaniu organizacyjnej dwuznaczności zachowań, co w rezultacie determinuje proaktywne zachowania wszystkich pracowników w organizacji. Posiadanie kultury organizacyjnej wpływa na kształtowanie wzorców zachowań wynikających z otoczenia, jak również samej organizacji (Serafin 2015). Natomiast elastyczna kultura organizacji sprawia, że większość menedżerów/kierowników dba i troszczy się o pracowników, klientów i akcjonariuszy. Elastyczna kultura organizacyjna związana jest z podstawowymi wartościami przedsiębiorstwa, wśród których wyróżnić należy docenianie ludzi, jak też procesów, które w rezultacie doprowadzają do korzystnych zmian organizacyjnych (Heinicke, Guenther, Widener 2016). Sytuacja ta dotyczy różnych poziomów hierarchii organizacyjnej oraz przywództwa. W organizacjach cechujących się elastyczną kulturą organizacyjną liderzy zwracają uwagę na wszystkich interesariuszy organizacji, zwłaszcza na klientów, dzięki którym organizacja funkcjonuje na rynku. Ponadto, inicjują oni zmiany leżące w uzasadnionym interesie przedsiębiorstwa, nawet jeśli jest to związane z różnym poziomem ryzyka (Stoner, Freeman, Gilbert 2001, s. 194). Jak wskazuje S. Pierzchawka (2005), wśród działań sprzyjających rozwojowi kultury w elastycznych organizacjach wymienić należy między innymi:

– selekcję innowacyjnych pracowników,
– uwzględnianie twórczych pomysłów pracowników,
– treningi kreatywności,
– zezwalanie na podejmowanie ryzyka oraz partycypowanie w nim,
– benchmarking.

W wyniku tych działań przedsiębiorstwo akceptuje różnorodność populacji organizacyjnej, wspiera kulturę ciągłego uczenia się, angażuje pracowników w rozwój praktyk w podejmowaniu decyzji i odpowiedzialności, wspiera realizację innowacyjnych planów, stwarza pracownikom okazję do innowacyjnych działań oraz stosuje techniki oceny ryzyka, akceptując jednocześnie wygenerowane i realizowane pomysły. Tego typu działania w obrębie organizacji pozwalają na zbudowanie kultury organizacyjnej opartej na wiedzy i zaufaniu (Smolarek, 2015), którą przypisuje się organizacji elastycznej.

Kultura organizacyjna powinna być powszechnie akceptowana w całej organizacji i traktowana jako oczywista przez jej członków. Sytuacja taka sprawia, że pomysły pracowników przedsiębiorstwa mogą wpływać pozytywnie na całość zmian organizacyjnych, co w rezultacie prowadzić może do wysokiego poziomu elastyczności organizacyjnej. Stopień, w jakim elastyczność skraca czas reakcji na nieprzewidziane szkodliwe zdarzenia, zależy w dużej mierze od zaangażowanych osób, wartości organizacyjnych, struktury, procesu decyzyjnego, stopnia formalności, technologii zarządzania itp. (Eppink 1978). Możliwości organizacyjne w tym przypadku są przede wszystkim ograniczone psychologicznymi i organizacyjnymi uprzedzeniami, które wpływają na uwagę, ocenę i działania uczestników organizacji w sposób ograniczający rozpoznawanie i reagowanie na problemy środowiskowe w odpowiednim czasie (Shimizu, Hitt 2004). Co więcej, przekonania i założenia, które tworzą kulturę organizacji, zdaniem R. Sancheza (2004), mogą ograniczać zdolności menedżerskie, określając zbyt szerokie reguły dotyczące odpowiednich działań w nieokreślonych sytuacjach losowych. Dlatego elastyczność organizacyjna często wymaga zmian w podstawowych normach i wartościach, które można osiągnąć tylko w kontekście szerokich i łatwych pomysłów do zmiany systemów. Okazuje się zatem, iż nnowacyjne kultury zapewniają wysoki potencjał elastyczności, ponieważ zarządzanie otwarte jest na nowe i nieznane sygnały ze środowiska, dzięki czemu można szybko reagować na nieprzewidziane zmiany. Ponadto, innowacyjne kultury są otwarte i generują szeroką gamę opcji reagowania, w tym niekonwencjonalne opcje odpowiedzi, które mogą okazać się wysoce skuteczne (Volberda 1998). Wynika z tego zatem, że istotną cechą elastycznych organizacji jest wysoki poziom innowacyjności oraz kultury organizacyjnej. A. Parkes (2016) wskazuje, że kultura organizacyjna rozpatrywana w aspekcie zmiany w organizacji może je wspierać, ale również utrudniać, a nawet ograniczyć wdrażanie zmian organizacyjnych. Bez wątpienia jednak kultura organizacyjna wpływa na charakter zmian organizacyjnych, na ich wielkość i głębokość.

Z kolei K. Ćwik (2007), na podstawie przeglądu literatury tematu, zaproponował, iż wśród cech elastycznej organizacji powinno się wymieniać przede wszystkim

zdolność organizacji do zmian, czyli nadążanie za zmianami otoczenia, które powoduje, że przedsiębiorstwo szybciej się rozwija w porównaniu do konkurencji. Powinno to być związane z krótkim procesem decyzyjnym, a więc m.in. z płaską strukturą organizacyjną oraz niskim stopniem formalizacji w organizacji. Jednocześnie elastyczna organizacja powinna szybko reagować na oczekiwania klientów, co jest jednoznaczne z posiadaniem przez firmę sprawnego systemu pozyskiwania opinii klientów. A więc przedsiębiorstwo, według K. Ćwik (2007), nie zmienia się jedynie w wyniku dostosowania się do zmian otoczenia, ale również w wyniku oczekiwań klientów.

Cechą elastycznej organizacji jest również dywersyfikacja działalności oraz redundancja zasobów. Zdaniem S. Pierzchawki i A. Sus-Januchowskiej (2005), redundancja zasobów jest, obok różnorodności i monitoringu, warunkiem koniecznym, aby organizacja była elastyczna. Redundancja zasobów jest odpowiedzią na „luz organizacyjny". Jest to tworzenie w firmie nadmiaru zasobów, które jednocześnie charakteryzują się różnorodnością, dzięki czemu przedsiębiorstwo może sprawnie i stosunkowo szybko reagować na zmienność otoczenia, równolegle tworząc nowe produkty czy usługi, a czasami nawet nowe potrzeby rynkowe. Tak więc z jednej strony organizacja dostosowuje się do warunków otoczenia, z drugiej jednak wpływa na otoczenie, w pewnym stopniu kreując je dla własnych potrzeb (Olejczyk-Kita 2011, s. 190-191). Wprowadzone przez R. Cyert i J.G. Marcha (1956, s. 52) pojęcie „luzu organizacyjnego" definiowane było jako pula nadmiernych zasobów, która pomagała przedsiębiorstwom dostosować się do nieoczekiwanych wahań. Z kolei w behawioralnej teorii firmy „luz organizacyjny" stanowił minimum niezbędne do utrzymania rutynowych działań organizacji. Badania N. Nohria i R. Gulatiego (1996) wskazują, że tak zwany „luz organizacyjny" pozwala organizacjom odwrócić uwagę od sytuacji, z którymi i tak sobie nie poradzi, za to pozwala skupić się na ekspansywnym myśleniu oraz często ryzykownych i innowacyjnych przedsięwzięciach, które potencjalnie mogą przynieść niewymiernie duże korzyści. Najnowsza literatura tematu wskazuje odrodzenie się oraz zainteresowanie koncepcją „luzu organizacyjnego" (Lecuona, Reitzig 2014; Vanacker, Collewaert, Zahra 2017; Phillips, Chang, Su 2018). Wynikać to może z faktu, iż luz organizacyjny może odgrywać rolę stabilizującą i adaptacyjną przedsiębiorstw w zmiennym otoczeniu.

Kolejną cechą, która przypisywana jest elastycznym organizacjom, jest różnorodność. Różnorodność w aspekcie elastycznej organizacji jest postrzegana przez B. Nogalskiego i P. Niewiadomskiego (2014) jako zdolność przedsiębiorstwa do tworzenia asortymentowo różnorodnych produkcji, co może być metodą determinującą elastyczność w organizacji. Decyzja o ilości i rodzaju wytwarzanych produktów powinna być podjęta przez menedżerów/właścicieli firm przy uwzględnieniu warunków ekonomicznych i pozaekonomicznych produkcji. Różnorodność pozwala organizacji na wybór takiej opcji produkcji, która gwarantować będzie firmie osiąganie najkorzystniejszych wyników finansowych. Zachowanie przedsiębiorstwa na rynku może być wówczas postrzegane jako elastyczne, wynikające ze zmiennych warunków otoczenia. Monitoring w organizacji umożliwia wychwy-

tywanie sygnałów z otoczenia, których interpretacja pozwala firmie na szybszą odpowiedź w porównaniu do konkurencji. Z kolei antycypowanie przyszłości pozwala organizacji na szybszą od konkurencji adaptację do warunków otoczenia (Pierzchawka, Sus-Januchowska, 2005).

Ponadto, elastycznej organizacji można przypisać cechy organizacji w ruchu, gdyż ciągły proces dostosowywania się do zmian w otoczeniu biznesowym postrzegać można jako ciągły ruch organizacji. E. Masłyk-Musiał (2003, s. 15-16) przedstawia, iż organizacja w ruchu powinna charakteryzować się pewnymi cechami, do których zalicza się umiejętność analizy otoczenia organizacji, w tym warunków rynkowych, jak również wewnętrznej sytuacji w przedsiębiorstwie. Wpływa to pozytywnie na odnajdywanie się organizacji w otoczeniu o dużym poziomie niepewności i ryzyka, jak też w zmiennym otoczeniu, w których organizacja może sobie poradzić. Charakterystyczne dla organizacji w ruchu jest utrzymywanie przedsiębiorstwa w fazie młodości, co z perspektywy cyklu życia pozwala jej na zachowanie entuzjazmu, zapału, energii i pomysłowości. Nie widać tutaj zatem znaczących różnic pomiędzy cechami organizacji elastycznej a cechami organizacji w ruchu, gdyż ciągłe dostosowywanie do warunków otoczenia sprawia, iż organizacja „porusza się" na rynku. Ruch organizacji dokonywany jest w celu poprawy poziomu konkurencyjności oraz wywołania odpowiednich potrzeb rynkowych, którym może sprostać elastyczna organizacja.

Wyniki badań S. Kasiewicza i innych (2009, s. 219-221) pokazują, że elastyczność organizacji determinowana jest przez pracowników i wiedzę, a największy wpływ na poprawę elastyczności w organizacji ma między innymi zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyniki te potwierdzają wnioski niektórych badaczy, którzy twierdzą, że uczenie się organizacji może wzmocnić zdolność firm do rozpoznawania szans, skutecznego prowadzenia nowych przedsięwzięć oraz osiągnięcia ciągłego dostosowania do swojego środowiska (Beer i in. 2005; Lumpkin, Lichtenstein 2005). Przypuszczać można, że organizacje uczące się wyróżniają się wyższym poziomem elastyczności organizacyjnej w porównaniu do organizacji nieposzerzających swojej wiedzy. To rozumowanie wzmacnia rozważania dotyczące organizacji uczących się, które, posiadając dynamiczną zdolność, mogą w szybkim czasie dostosować się do zmieniających się warunków otoczenia (Jiménez-Jiménez, Sanz-Valle 2011). W tym przypadku zdolność uczenia się umożliwia przedsiębiorstwom modyfikowanie się w taki sposób, aby kontynuować produkcję (skutecznie i/lub sprawnie) oraz skutecznie oferować swoje wyroby/usługi odpowiednim segmentom rynku (Madhavaram, Hunt 2008). Wnioskować zatem można, że wśród cech elastycznej organizacji powinien znaleźć się czynnik uczenia się. Zdaniem, G. Osbrt-Pociechy (2011, s. 83-111), uczenie się pozwala organizacji na wprowadzenie czynnika nauki do celów oraz wizji przedsiębiorstwa, co w rezultacie może wpłynąć na kulturę organizacyjną, która z kolei wzmacnia warunki uczenia się (Kanten, Kanten, Gurlek 2015). Wyższa skuteczność i efektywność działania organizacji uczących się wynika zatem z samego faktu uczenia (Juceviciene, Leonaviciene 2007). Ponadto, P.J. Buckley i M.C. Casson (1998), aby sprostać zwiększonemu zapotrzebowaniu na elastyczność organizacyjną spowodowaną

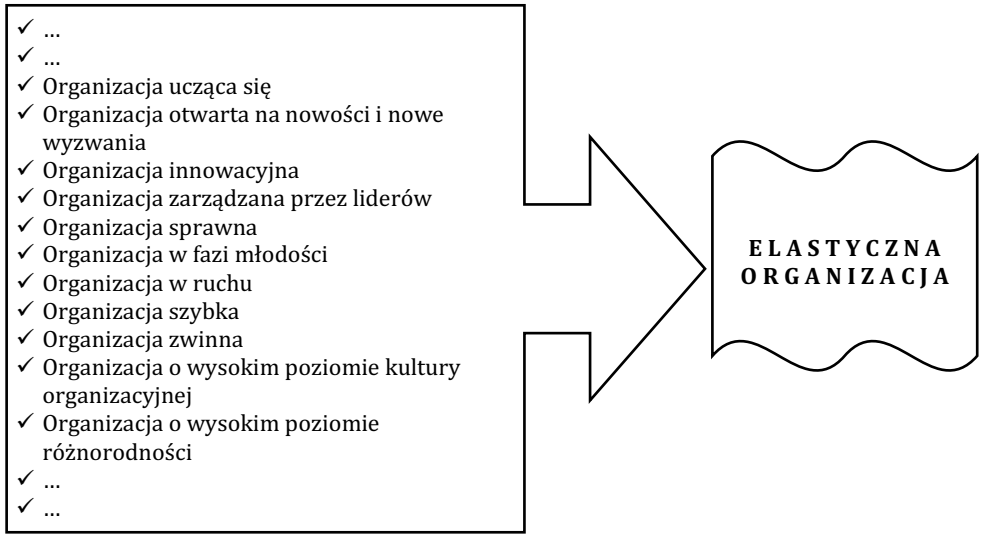
zmiennością rynku i niepewnością, przedsiębiorstwa wymagają elastycznych granic organizacyjnych, odpowiednich struktur oraz właściwego zarządzania procesami informacyjnymi.

Duże znaczenie w przypadku organizacji uczących się ma również indywidualna wydajność adaptacyjna, którą definiuje się jako dostosowywanie zachowań pracowników do oczekiwań środowiska. Charakteryzuje się ona wymaganym, indywidualnym oraz efektywnym wykonywaniem zadań i ról roboczych poprzez reagowanie w zmiennych i nowych sytuacjach. Indywidualne zdolności adaptacyjne poszczególnych pracowników są postrzegane jako istotny element dla uzyskania przewagi konkurencyjnej i radzenia sobie ze zmieniającym się otoczeniem (Stokes, Schneider, Lyons 2010), stając się czynnikiem wpływającym na elastyczność organizacyjną. Elastyczne działania poszczególnych pracowników organizacji uczącej się wynikają z faktu poszukiwania nowych rozwiązań w celu ulepszenia na przykład metod produkcji. Z drugiej strony nieakceptowanie wszystkich poleceń przez członków organizacji uczących się może wpływać na wzrost liczby popełnianych błędów, które jednak, zdaniem badaczy, wpływają na poprawę funkcjonowania systemu produkcji oraz same produkty (Smith, Barnes, Harris 2014). Zdaniem Z.K. Kuşcua, M. Yenera oraz F.G. Gürbüza (2015), proces uczenia się przedsiębiorstw, którego rezultatem może być elastyczność organizacyjna, przynosi nowe wnioski i uwagi do strategii działania organizacji. Poprzez kształtowanie potrzeb rynkowych organizacje uczące się w przyszłości będą miały możliwość podwyższenia swojej konkurencyjności na rynku. Jednocześnie, jak wskazuje przegląd literatury tematu, sama elastyczność członków organizacji wpływa na przyspieszenie procesu uczenia się (Hopp, Van Oyen 2004; Bhattacharya, Gibson 2005). Ta dwustronna zależność pokazuje, że uczenie się jest nieodzownym elementem „mądrej" organizacji, która na rynku będzie się poruszać w odpowiedzi na zmieniające się warunki otoczenia, stając się elastyczną.

Elastyczność organizacji, jak wskazuje przegląd literatury, zależy również od zachowań samego przedsiębiorcy, który w przypadku organizacji jest liderem. Koncepcja R.M. Kantera dotycząca zachowań przedsiębiorczych w dynamicznym otoczeniu związana jest z modelem osobowościowym człowieka przedsiębiorczego. Koncepcja ta sprowadza się do twierdzenia, że w zmieniających się warunkach przedsiębiorczością wykazuje się przedsiębiorca, który realizuję zasadę „4F", czyli:

- Focus – skupia się na koncepcji biznesu i zarządzania nim;
- First – jest pierwszy w odpowiedziach na zmiany wynikające z otoczenia organizacji;
- Fast – jest szybki w procesie dostosowywania się do zmian otoczenia;
- Flexibility – czyli jest elastyczny w swoich działaniach.

Elastyczność w tym przypadku dotyczy myślenia oraz działania w ramach funkcjonowania przedsiębiorstwa (Łuczak 2003, s. 41). Spełnienie powyższych wymogów, zdaniem S. Galaty (2001), stanowi punkt wyjścia do sformułowania strategii organizacji w procesie całościowego tworzenia przedsiębiorczych zasobów w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej.



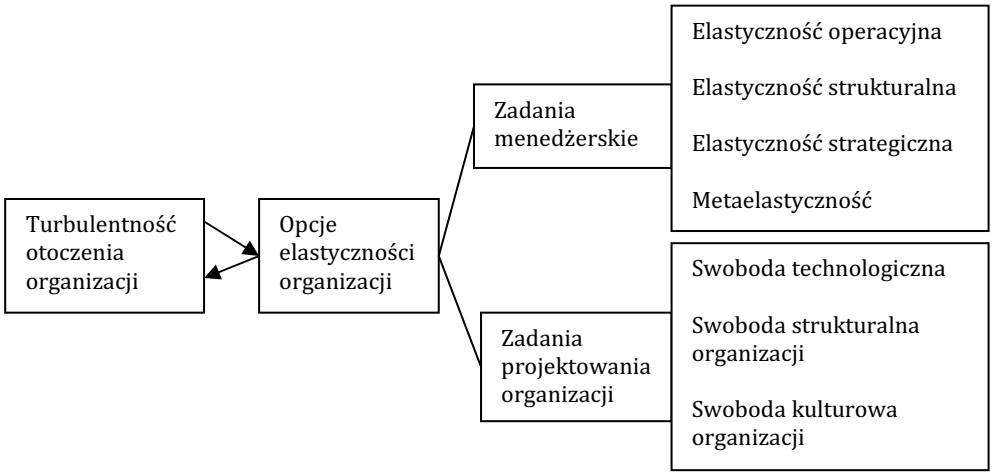
Rys. 1.10. Cechy elastycznej organizacji
Źródło: Opracowanie własne

Dokonany przegląd literatury tematu dotyczący cech elastycznych organizacji pozwolił na przedstawienie pewnego schematu, w którym wymienić można wybrane cechy determinujące wzrost elastyczności w przedsiębiorstwach. Przedstawione na rysunku 1.10 cechy elastycznej organizacji nie wypełniają całej listy możliwości, jakie bez wątpienia decydują o tym, czy organizacja będzie elastyczna, czy nie, ale są cechami, które świadczyć mogą o dążeniach organizacji do bycia elastyczną.

1.4. Typologia i rodzaje elastyczności przedsiębiorstwa

Podział elastyczności organizacji oraz wyróżnienie typów i rodzajów elastyczności, zdaniem S. Kasiewicza (2009, s. 28), jest konieczne nie tylko w badaniach naukowych, ale również w praktyce zarządzania przedsiębiorstwami. Klasyfikacja elastyczności wpływa bowiem na cele organizacyjne oraz decyzje menedżerskie, które z kolei determinują zachowanie i funkcjonowanie przedsiębiorstw na rynku. Opierając się na powyższej dwoistości, elastyczność może być postrzegana jako zadanie kierownicze lub jako zadanie projektowania organizacji. Zadanie kierownicze oznacza w tym przypadku, że menedżerowie mogą odpowiadać we właściwym czasie i we właściwy dla siebie sposób na zmienność otoczenia, czyli posiadają możliwości zarządzania, które zapewniają przedsiębiorstwu elastyczność. Zadania te obejmują przede wszystkim elastyczność operacyjną, strukturalną i strategiczną oraz metaelastyczność, pozwalającą na przetwarzanie informacji w ten sposób, aby elastyczność organizacyjna dostosowywana była do zmiennych warunków otocze-

nia. Postrzeganie elastyczności jako zadania projektowania organizacji związane jest z reakcją organizacji we właściwym czasie w ukierunkowany sposób. Zadanie projektowania organizacji związane jest w tym miejscu z możliwością kontrolowania zmienności organizacyjnej, a więc tworzeniem odpowiednich warunków dla organizacji niezbędnych do osiągania elastyczności. Nie jest to możliwe bez swobody w obszarach technologii, a więc racjonalnego wykorzystywania dostępnych technologii i innowacji, bez swobody w obszarze struktury organizacyjnej, która może ze względu na zmiany w otoczeniu być plastyczna, oraz bez swobody w obszarze kultury organizacyjnej obowiązującej w organizacji (rys. 1.11).



Rys. 1.11. Rozwijanie elastyczności organizacyjnej – zakres zadań menedżerskich i projektowych
Źródło: Vodberda 1997

Elastyczna odpowiedź przedsiębiorstw na nieoczekiwane zmiany otoczenia ma krytyczne znaczenie w przypadku wpływu na ich reakcje organizacyjne. Zatem w procesie organizowania przedsiębiorstwa, postrzeganym przez funkcje zarządzania, szczególnie w przypadku sytuacji kryzysowych, należy z jednej strony zapewnić dyscyplinę organizacyjną, polegającą na przestrzeganiu zasad przy tworzeniu struktur i procesów organizacyjnych, z drugiej strony natomiast należy pozwolić na zwinność organizacyjną, która wyrażać się może kreatywnością, improwizacją oraz zdolnością adaptacyjną organizacji (Harrald 2006).

Jak już wspomniano wcześniej, wieloaspektowość, zróżnicowanie definicyjne oraz interdyscyplinarny charakter determinant wpływających na elastyczność nie pozwala również na prosty jej podział. Typy i rodzaje elastyczności wyróżniane w literaturze tematu wynikają ze specyfiki organizacji, jej działań, zamierzeń, jak również od warunków wewnętrznych oraz zewnętrznych zaliczanych do środowiska biznesowego. W dalszej części pracy przedstawione zostaną najważniejsze podziały elastyczności przedsiębiorstw prezentowane w literaturze tematu, które pozwalają na wskazanie istoty elastyczności organizacyjnej.

Elastyczność zewnętrzna i wewnętrzna organizacji

Istota elastyczności pokazuje, że trudno ją ująć jednoznacznie, przypisując stałe kryteria podziału. Wynika to przede wszystkim, zdaniem G. Osbert-Pociechy, M. Moroza oraz J. Lichtarskiego (2008), z wielowymiarowości zjawiska, w którym przeplatają się przyczyny ze skutkami przy jednoczesnym występowaniu elastyczności na różnych poziomach organizacyjnych. Współczesne organizacje muszą sprostać wewnętrznym i zewnętrznym uwarunkowaniom, które wynikają z otoczenia biznesowego przedsiębiorstwa. Mnogość czynników wpływająca na wielowymiarowość definicyjną sprawia, iż podział elastyczności przedsiębiorstw jest niezmiernie utrudniony. Jak podkreśla M.K. Sharma, Sushil oraz P.K. Jain (2010), elastyczność organizacyjna może przyjmować postać zarówno elastyczności zewnętrznej, jak i wewnętrznej. Większość definicji wyraźnie odróżnia wewnętrzną i zewnętrzną elastyczność organizacyjną, jednak bardzo wielu autorów używa podobnych terminów do opisywania różnych zjawisk. Sprawia to, że podział elastyczności przedsiębiorstw jest dość trudny i zależny praktycznie od przyjętych przez badacza kryteriów. H.W. Volberda (1997) sugeruje, iż elastyczność wewnętrzna definiowana jest jako zdolność kierownictwa organizacji do dostosowania się do wymagań otoczenia biznesowego, natomiast elastyczność zewnętrzna definiowana jest jako zdolność kierownictwa do wpływania na otoczenie zewnętrzne, dzięki czemu przedsiębiorstwo staje się mniej wrażliwe na zmiany środowiska biznesowego.

H.I. Ansoff (1965) jako jeden z pierwszych naukowców, który badał w bardziej szczegółowy sposób koncepcję elastyczności organizacyjnej, sugerował, że firmy potrzebują zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej elastyczności, aby poradzić sobie z nieprzewidywalnymi sytuacjami. Również R. Krupski (2005, s. 21) podkreślał, że elastyczność organizacji to elastyczność zewnętrzna, ale też elastyczność wewnętrzna przedsiębiorstwa, które powinny być jednoczesne w procesie funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku. Wysoki poziom konkurencji rynkowej sprawia, że przedsiębiorstwa muszą utrzymywać zarówno elastyczność zewnętrzną, jak i wewnętrzną, ponieważ jedynie konfiguracja obydwu pozwala na pełne elastyczne zarządzanie firmą (Chajęcki, Krzakiewicz, Chajęcki 2012). Budowanie przewagi konkurencyjnej na rynku może bowiem wynikać z elastyczności zewnętrznej, jak też wewnętrznej przedsiębiorstwa, która przejawia się zarówno szybkim dostosowaniem do wymagań klientów i ich potrzeb, jak i oceną trendów rynkowych (Kowalczewski, Matwiejczuk 2007, s. 173).

Zewnętrzna elastyczność to zdolność organizacji do aktywnego oddziaływania na otoczenie, która zmniejsza tym samym jego wrażliwość. Opiera się to na bardziej liberalnym podejściu, które zakłada, że istnieje „luźna" strategia, która może być różnie dopasowywana do warunków otoczenia. Wybory strategiczne przedsiębiorstwa mogą stanowić różne konfiguracje w zależności od zmienności otoczenia. Zewnętrzna elastyczność może wpływać na działania obronne organizacji (defensywne), jak również na działania ofensywne (Ansoff 1965; 1978). Elastyczność zewnętrzna, zdaniem R. Krupskiego (2006) rozpatrywana jest przez pryzmat zewnętrznych wymogów elastyczności, a także przez źródła przewagi konkurencyj-

nej oraz niejednorodności środowiska funkcjonowania przedsiębiorstwa. Można zatem przyjąć za M. Alolayyan i innymi (2011), że dobra firma, odnosząca sukcesy rynkowe, potrzebuje zewnętrznej strategii elastyczności, aby zaspokoić nieoczekiwane zmiany w konkurencji na rynku i potrzeby klientów we wszystkich jego sektorach.

Elastyczność zewnętrzna może być osiągana defensywnie lub ofensywnie. Defensywnie poprzez wprowadzanie na rynek odpowiednio zróżnicowanego produktu i/lub usługi, które są wystarczająco zdywersyfikowane, aby zminimalizować wpływ negatywnych skutków otoczenia gospodarczego. Ofensywnie natomiast poprzez wprowadzenie przedsiębiorstwa na odpowiedni rynek, na którym odniesie ono sukces. Ofensywna elastyczność zewnętrzna jest bardziej nieuchwytna i trudniejsza do wdrożenia w organizacji w porównaniu do defensywnej, ale zdanem Sharma, M.H. Sushil oraz P.K. Jain (2010), maksymalizuje szansę uczestniczenia w przełomowych, wysoce istotnych dla organizacji odkryciach.

W przeciwieństwie do rodzajów elastyczności zewnętrznej, wewnętrzna elastyczność, zdaniem H.I. Asnoffa (1965), jest „tak stara jak sama firma" i stanowi ochronę (bufor) przed negatywnymi skutkami otoczenia przedsiębiorstwa. Co więcej, zmiany otoczenia wpływają na to, że organizacja staje się elastyczna, w wyniku czego można określić ją jako stabilną. Niestabilność jest wynikiem braku lub nadmiernej elastyczności, więc elastyczność jest środkowym etapem pomiędzy sztywnością a nadmierną reakcją (De Leeuw, Volberda 1996). R. Krupski (2006) określił, że tego typu elastyczność rozpatrywana jest w wymiarze wewnętrznym przedsiębiorstwa i obejmuje zbiór zdolności organizacji do konkurowania. J. Harvey, L.A. Lefebvre i E. Lefebvre (1997) określili wewnętrzną elastyczność jako zdolność organizacji do radzenia sobie ze zmiennością zasobów wewnętrznych, do których zaliczono m.in. produkcję dóbr, świadczenie usług przez przedsiębiorstwo, ale również styl zarządzania, zarządzanie jakością, kulturę i klimat organizacyjny oraz relacje pomiędzy organizacjami, w tym relacje z partnerami. Zatem wewnętrzna zmienność organizacyjna może mieć zarówno pozytywny, jak i negatywny wpływ na całkowitą elastyczność organizacji.

Przegląd literatury tematu pokazuje, iż elastyczność może być rozpatrywana zarówno w aspekcie aktywnych, jak i pasywnych reakcji organizacji na otoczenie. Wyróżnić można dwa podejścia do elastyczności organizacyjnej (Ackoff 1971; Reichwald, Behrbohm 1983):

– aktywne, oznaczające próbę zmiany środowiska,
– pasywne, koncentrujące się na zakresie akceptacji niezmienności otoczenia i konieczności dostosowania się samej organizacji.

Z kolei D.J. Eppink (1978) dla pojęcia elastyczności wewnętrznej przyporządkował podejście aktywne, natomiast dla elastyczności zewnętrznej podejście pasywne. Podejście aktywne zdefiniować można jako zdolność przedsiębiorstwa do reakcji na już zaistniałe w otoczeniu zmiany. A. Chajęcki, Ch. Krzakiewicz oraz M. Chajęcki (2012) podkreślają, że w wyniku tego typu elastyczności zmiany dokonują się wewnątrz przedsiębiorstwa. Z kolei reakcja przedsiębiorstwa i ograniczenie wpływu na zmiany otoczenia, które jeszcze nie nastąpiły, oraz prawidłowe rozpoznawanie

przyszłych zmian wpływających na trendy rynkowe związane jest z pasywnym podejściem do elastyczności organizacji i definiowane jest jako elastyczność zewnętrzna.

W dalszej części pracy opisane zostaną rodzaje elastyczności zaproponowane przez D.J. Eppinka (1978), który opierał się na klasyfikacji zmian zewnętrznych oraz kryteriach skuteczności organizacyjnej H.I. Asnoffa i R.G. Brandenburga (1971). W tym przypadku wyróżniono trzy rodzaje elastyczności, a mianowicie:

– elastyczność operacyjną,
– elastyczność konkurencyjną,
– elastyczność strategiczną.

Zdaniem D.J. Eppinka (1978), elastyczna organizacja może stać się mniej wrażliwa na otoczenie, a w szczególności mniej wrażliwa na nagłe zmiany w środowisku biznesowym lub po prostu stać w lepszej pozycji na rynku w porównaniu do organizacji nieelastycznych. Daje jej to jednoznacznie możliwość lepszej odpowiedzi na zmiany zachodzące w otoczeniu. Konfiguracja zmian zachodzących w obszarach działalności operacyjnej i strategicznej przedsiębiorstwa, zdaniem A. Waleckiej oraz A. Zakrzewskiej-Bielawskiej (2013), stanowi o elastyczności przedsiębiorstwa czy też o jej poziomie. Jednak nie należy zapominać o elastyczności konkurencyjnej, która jest wyrazem odpowiedzi organizacji na zmienne warunki dla zdobycia przewagi konkurencyjnej. Ten podział pokazuje, iż elastyczność odnosić się może do podstawowych działań przedsiębiorstwa w zakresie wytwarzania, konkurowania na rynku czy przyjętych strategii działania.

Elastyczność operacyjna

Elastyczność operacyjna lub tzw. rutynowa zdolność manewrowania przedsiębiorstwa składa się z procedur opartych na istniejących strukturach lub celach organizacji (Volberda 1997). Jest to najczęstszy rodzaj elastyczności i odnosi się do ilości działań, a nie rodzajów działań podejmowanych w ramach organizacji. Te procedury są przede wszystkim ukierunkowane na działania operacyjne i mają charakter reaktywny (Grant 1996; Zollo, Winter 2002). Elastyczność operacyjna, zdaniem S. Kasiewicza (2009, s. 21), dotyczy zarówno poziomu decyzyjnego organizacji, a więc decyzji podejmowanych na bieżąco w przedsiębiorstwie, jak również poziomu funkcjonalnego organizacji. Wiąże się to z identyfikacją, oceną i pomiarem elastyczności i obejmuje doskonalenie elastyczności poprzez planowanie czy kontrolę w przedsiębiorstwie. Elastyczność przedsiębiorstwa wymaga zmian, które są niezbędne i często prowadzą do tymczasowej zmiany poziomu aktywności organizacji. W przypadku elastyczności operacyjnej nie ma jednak istotnego przesunięcia w relacjach między organizacją a jej środowiskiem (Sharma, Sushil, Jain 2010). Elastyczność operacyjna zapewnia przede wszystkim szybką reakcję na znane już zmiany. Takie zmiany zazwyczaj prowadzą do chwilowej, krótkoterminowej fluktuacji poziomu aktywności firmy. Chociaż różnorodność w środowisku może być wysoka, rodzaje kombinacji są przewidywalne, tak że

organizacja, na podstawie doświadczenia i ekstrapolacji, jest w stanie opracować pewne procedury w celu zmniejszenia niepewności i ryzyka (Voldberda 1997).

W literaturze tematu dotyczącej zarządzania strategicznego elastyczność operacyjną określa się również jako elastyczność produkcji (van der Werrdt 2009), gdyż tego typu elastyczność organizacyjna od pewnego momentu zaczęła być postrzegana jako podstawowa cecha systemów produkcyjnych (Grubbström, Olhager 1997). W kontekście systemów produkcyjnych tego typu elastyczność zazwyczaj odnosi się do zdolności systemu do radzenia sobie ze zmianami (Gupta, Buzacott 1989). Ta definicja elastyczności sama w sobie nie wyjaśnia, co oznacza „radzenie sobie" ze zmianami, jednak wielu badaczy implikuje, że stara się ona rozwinąć znaczenie „radzenia sobie" z punktu widzenia zdolności producenta i jego reakcji na zmiany zachodzące w otoczeniu organizacji (Yu, Cadeaux, Luo 2015). Dla przykładu C. Kim (1991) rozróżnia dwa znaczenia elastyczności produkcyjnej, używając terminów strategiczna elastyczność produkcji, która nie jest kompatybilna ze strategią produkcji o niskich kosztach wytworzenia, oraz operacyjną elastyczność produkcji, która jest zdolnością reagowania producenta na zmiany środowiska oraz wprowadzanie zmian w procesach produkcyjnych, które jednocześnie nie wpływają na wzrost kosztów wytwarzania. Zatem definicja elastyczności produkcyjnej łączy w sobie dwa aspekty, z jednej strony jest to zdolność przedsiębiorstwa do zmiany lub zdolność do reakcji, z drugiej tego typu elastyczność związana jest ze stosunkowo niskim przesunięciem czasowym, niskim kosztem zmiany oraz dość niskim wysiłkiem przedsiębiorstwa (Upton 1994; D'Souza, Williams 2000).

Elastyczność operacyjna organizacji wpływa na terminową realizację oczekiwań i wymagań klientów co do produktów czy oferowanych usług (Karpacz 2014), a operacyjne reagowanie przedsiębiorstwa na zmiany zachodzące w otoczeniu, zwane elastycznością ilościową, pozwala na wytwarzanie odpowiedniej ilości produktów w oparciu o posiadane zasoby, bez ponoszenia dodatkowych kosztów negatywnych, które powstają w wyniku zmian w zaplanowanej produkcji przedsiębiorstwa (Krupski 2008, s. 18). Operacyjne reagowanie pozwala również na wytwarzanie różnego asortymentu produkcji, dostosowanego do zmian w otoczeniu, a jednocześnie niewpływającego negatywnie na wydajność przedsiębiorstwa (Sánchez, Pérez 2005). Okazuje się, że istnienie elastyczności operacyjnej w przedsiębiorstwie daje pracownikom większą autonomię w wykonywaniu bieżących obowiązków, co prowadzi do większej produktywności, przy jednoczesnej większej satysfakcji zawodowej. Zdaniem M. Rastogi, S. Rangnekar oraz R. Rastogi (2016), jednoczesne występowanie elastyczności operacyjnej i elastyczności czasowej wpływa pozytywnie na relacje i motywacje pracownicze, ponieważ elastyczność operacyjna zwykle zapewnia szybką reakcję na zmiany, co prowadzi do przejściowych fluktuacji w działalności firmy. Co więcej, jak wskazuje N.P. van der Werrdt (2009), celem elastyczności operacyjnej jest maksymalizacja wydajności i zminimalizowanie ryzyka na niestabilnym rynku. Przykładami wewnętrznej elastyczności operacyjnej są: zróżnicowanie wielkości produkcji w organizacji, tworzenie zapasów i utrzymywanie nadwyżki zdolności w zakresie zasobów finansowych. Z kolei zewnętrzna elastyczność operacyjna może zostać osiągnięta poprzez sku-

pianie się na pewnych peryferyjnych działaniach czy wykorzystaniu tymczasowej siły roboczej w celu dostosowania wielkości posiadanych zasobów (chwilowo większa liczba kontrahentów, dostawców) oraz siły roboczej do sytuacji rynkowej (Volberda 1997).

D.M. Upton (1994) rozróżnia elementy zasięgu, mobilności i jednorodności elastyczności operacyjnej. Zasięg odnosi się do możliwości zapewnienia dużego zakresu wymiaru zmiany, który może być reprezentowany jako liczba możliwych działań w obrębie zakresu. Mobilność odnosi się do możliwości zapewnienia zmiany, która może być mierzona czasem lub kosztem tej zmiany i odnosi się do działań zarządczych (Upton 1995), a jednolitość wskazuje podobieństwo wyników wydajności organizacyjnej w zakresie dokonanej zmiany. Z kolei L.L. Koste, M.K. Malhotra oraz S. Sharma (2004) sugerują, że zakres elastyczności operacyjnej reprezentuje zakres elastycznej reakcji pod względem pełnego wykorzystania i różnorodności zasobów organizacji, podczas gdy mobilność i jednorodność reprezentują możliwość elastycznego reagowania, co w dużej mierze odzwierciedla zdolność przedsiębiorstwa do działania w celu zmniejszenia kosztów i czasu ponownej konfiguracji koniecznej do wprowadzenia nowych produktów czy usług na rynek. Ponadto, mobilność i jednolitość elastycznego reagowania, zdaniem F.F. Suarez, M.A. Cusumano i C.H. Fine (1996), w przypadku elastyczności operacyjnej, w dużej mierze zdeterminowane są zdolnością koordynacyjną, jaką posiada przedsiębiorstwo.

Szczególnego znaczenia, jak wskazuje przegląd literatury, nabiera elastyczność operacyjna w przypadku przedsiębiorstw międzynarodowych. Badania na tego typu organizacjach pokazują, że zdolność do elastyczności operacyjnej wpływa na zwiększenie wydajności firmy. Elastyczność operacyjna staje się, w tym przypadku, kluczowym czynnikiem wpływającym na efektywność organizacyjną (Tan, Kannan, Narasimhan 2007; Osbert-Pociecha 2007). Prowadzi to do sytuacji, iż elastyczność operacyjna staje się strategiczna i umożliwia przedsiębiorstwom koordynowanie i przekazywanie zasobów w taki sposób, aby jak najlepiej je wykorzystać i w największym stopniu przyczynić się do poprawy wyników całego przedsiębiorstwa (Fisch, Zschoche 2012; Lo, Lin 2015). Elastyczność operacyjna wpływa bowiem na optymalizację produkcji poprzez zmiany organizacyjne, w tym zmiany struktury przestrzennej przedsiębiorstwa oraz możliwości całkowitego lub częściowego przeniesienia niektórych jej działań w ramach sieci produkcyjnej, co wpływa na tworzenie transferów międzynarodowych (Chung i in. 2010; Lampón, Cabanelas, Carballo-Cruz 2017). Dlatego też ze względu na tę specyfikę, elastyczność operacyjna ma również szczególne znaczenie w przypadku sieci przedsiębiorstw. Dotyczy to grup przedsiębiorstw, które charakteryzują się ścisłymi powiązaniami, w tym układami korporacyjnymi (Liu, Li, Wei 2009; Grabowska 2016).

Elastyczność konkurencyjna

Elastyczność organizacyjna w wielu dostępnych opracowaniach postrzegana jest jako czynnik wpływający na konkurencyjność przedsiębiorstwa. Dlatego też

trudno w tym miejscu pracy przyjąć jedną definicję elastyczności konkurencyjnej, która w literaturze przedmiotu jest postrzegana jako źródło przewagi konkurencyjnej. Z pewnością warto podkreślić, iż jest to elastyczność, która jest konieczna do reagowania na zmiany w bezpośrednim otoczeniu. W przeciwieństwie do zmian operacyjnych, konkurencyjne zmiany powodują znaczną transformację pozycji rynkowej firmy lub branży, na przykład wprowadzenie zupełnie nowego produktu o znacznym wpływie na rynek lub wejście na nowy rynek, i konfrontację z nową grupą konkurencyjnych przedsiębiorstw (Sharma, Sushil, Jain 2010). G. Osbert-Pociecha, M. Moroz oraz J. Lichtarski (2008) podkreślają, że odpowiednia elastyczność przedsiębiorstwa wpływa na funkcjonowanie w zmiennym otoczeniu, stając się coraz ważniejszym czynnikiem warunkującym budowanie konkurencyjności na rynku. A. Gunasekaran (1998) zauważył, że organizacja musi posiadać umiejętności związane z radzeniem sobie na konkurencyjnym rynku, które wynikać powinny z jej elastyczności i reakcji na zmiany rynkowe. Reakcja przedsiębiorstwa powinna być odpowiedzią na potrzeby klientów, co w rezultacie umożliwi organizacjom utrzymanie przewagi konkurencyjnej. S. Meredith i D. Francis (2000) sugerują, że w przypadku ryzyka i niepewności rynkowej przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw wymaga zwinności organizacyjnej, która może być kreowana przez działania proaktywne, elastyczność organizacyjną, szybką adaptację do turbulentnych warunków otoczenia, jak również proces uczenia się organizacji. Wśród cech charakterystycznych dla zwinnej organizacji G. Ramesh oraz S.R. Devadasan (2008) wyróżniają między innymi szybkie i kompleksowe wprowadzanie zmian, szybkie zastępowanie produktów w celu przekroczenia oczekiwań odbiorców (klientów), decentralizację władzy oraz podejmowanie decyzji na poziomie zespołów zadaniowych. J. Bessant, D. Francis, S. Meredith, R. Kaplinsky oraz S. Brown (2001) utrzymują, że zwinność jest istotnym czynnikiem wpływającym na przewagę konkurencyjną wśród małych i średnich przedsiębiorstw ze względu na kompetencje, strategie i cechy behawioralne tej grupy firm. Wynika to z dynamicznej umiejętności i zdolności do osiągania przewagi konkurencyjnej, która często jest reakcją na zagrożenie wynikające z otoczenia (Sajdak 2013). Uwzględniając zatem konkurencję rynkową, elastyczność przedsiębiorstw należy, zdaniem A. Chajęckiego i innych (2012), rozpatrywać jako zespół elastycznych działań organizacji, które prowadzą do osiągnięcia na rynku przewagi konkurencyjnej.

Według A. Abbott i K. Banerji (2003), elastyczność konkurencyjna zapewnia przedsiębiorstwom możliwość skutecznego rywalizowania na wysoce konkurencyjnych rynkach, które cechują się niepewnym popytem i szybkimi zmianami technologicznymi. Dlatego też tego typu elastyczność jest uważana za istotne narzędzie wykorzystywania szans i sprostania zagrożeniom wynikającym z działań organizacji konkurencyjnych. L. Allen i C. Pantzalis (1996) określili elastyczność konkurencyjną jako zdolność firmy do reagowania na unikalne potrzeby klientów i diagnozowanie zmian w środowisku biznesowym w celu przystosowania rynkowego. Zatem do wymiarów elastyczności konkurencyjnej należą między innymi: diagnozowanie zmian w otoczeniu zewnętrznym, identyfikacja konkurencyjnych cen i zmniejszanie kosztów produkcji (Abuzaid 2014; Lemańska-Majdzik, Sipa 2014).

Kluczowe kompetencje organizacji w połączeniu z elastycznością przedsiębiorstwa w wymiarach strategicznych jej działań tworzą wyjątkowe zasoby, które, zdaniem M.A. Hitt, B.W. Keats oraz S.M. De Marie (1998), wpływają na elastyczność konkurencyjną przedsiębiorstw. W związku z tym w wysoce zmiennych i niespokojnych środowiskach przedsiębiorstwa muszą opracować unikalny zestaw zasobów, aby budować przewagę konkurencyjną. Ten unikalny zestaw zasobów związany jest z umiejętnościami i zdolnościami, które określa się jako podstawowe kompetencje organizacyjne. Jednak w szybko zmieniającym się otoczeniu te podstawowe kompetencje organizacyjne nie mogą pozostać statyczne, lecz muszą się ciągle rozwijać, zmieniać, dostosowując się do uwarunkowań środowiskowych. W przeciwnym razie w wysoce konkurencyjnym otoczeniu statyczne kompetencje prowadzić mogą do sztywności konkurencyjnej przedsiębiorstw (Leonard-Barton 1992; Liu, Li, Wei 2009). Z kolei dynamiczny rozwój kluczowych kompetencji w połączeniu ze strategiczną elastycznością umożliwia organizacjom uzyskanie przewagi konkurencyjnej na niespokojnych rynkach. W tym sensie, zdaniem K.Z. Zhou i innych (200), elastyczność konkurencyjna jako połączenie elastycznych strategii i kluczowych zasobów może pomóc przedsiębiorstwom w osiągnięciu pełnego potencjału rynkowego.

Elastyczność strategiczna

W literaturze tematu w coraz większym stopniu uznaje się, że elastyczność strategiczna organizacji jest kompetencją organizacyjną niezbędną dla osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej oraz osiągnięcia wysokiej wydajności przedsiębiorczej (Johnson i in. 2003; Matthyssens, Pauwels, Vandenbempt 2005; Zhang 2006). B. Dreyer i K. Grønhaug (2004) podkreślają rosnące znaczenie strategicznej elastyczności jako źródła przewagi przedsiębiorczej na wysoce konkurencyjnych, niepewnych i dynamicznych rynkach. Zdolność firmy do wdrażania różnorodnych dynamicznych zdolności, w odpowiedzi na zmiany środowiskowe, znajduje odzwierciedlenie w kombinacji elastyczności, a zwłaszcza w poziomie elastyczności strategicznej (Volberda 1996). Jak wskazuje K. Poznańska (2014), zmiana strategii przedsiębiorstwa jest próbą zmiany jego relacji względem środowiska biznesowego. Próba zmiany może obejmować całe przedsiębiorstwo lub wybrane elementy jego strategii. Dostrzeganie przez organizację zjawisk o charakterze strategicznym dla wprowadzanych zmian w przedsiębiorstwie wynika z potrzeby „wychodzenia naprzeciw" zmienności otoczenia. Działania takie pozwalają odpowiadać przedsiębiorstwom na zmienne warunki bez sytuacji zaskoczenia (Klimek, Klimek 2016, s. 171).

Termin „elastyczność strategiczna" nie ma jednej powszechnie przyjętej definicji, więc istnieją różne interpretacje tego pojęcia w zależności od perspektywy przyjętej przez badaczy (Roberts, Stockport 2009; Abuzaid 2014). Wśród licznych definicji strategicznej elastyczności w literaturze na uwagę zasługuje definicja K. Shimizu i M.A. Hitt (2004), która określa strategiczną elastyczność jako zdolność

organizacji do rozpoznawania zmian w środowisku zewnętrznym i angażowania zasobów organizacyjnych tak, aby podejmować odpowiednie działania w odpowiednim czasie, stosunkowo szybko (Katsuhiko, Hitt 2004). Z kolei, według definicji zaproponowanej przez R. Snacheza (1995), elastyczność strategiczna obejmuje zdolność organizacji do szybkiego reagowania na szanse i zmiany środowiskowe. G. Bhandari, M. Bliemel, A. Harold oraz K. Hassanein (2004) zauważyli, że koncepcja elastyczności strategicznej wpływa w organizacji na zdolność do opracowywania nowych produktów i wchodzenia na nowe rynki oraz nowe branże. Według G. Hamela i L. Valikangassa (2003), strategiczna elastyczność to zdolność do dynamicznego przekształcania modeli biznesowych i strategii w miarę zmiany okoliczności. Z kolei N. Roberts i G.J. Stockport (2009) opisali elastyczność strategiczną jako sposób, dzięki któremu organizacje mogą odnieść większy sukces, a to sugeruje, że organizacje wybierają, rozwijają i dostosowują strategiczne wybory w celu nadążania za stale zmieniającym się środowiskiem biznesowym. Powyższe definicje wskazują zatem, że elastyczność strategiczną organizacji można rozpatrywać jako proces długoterminowy, a czasami nawet ciągły.

M.A. Hitt, B. Keats oraz S. De Marie (1998) definiują elastyczność strategiczną jako zdolność przedsiębiorstwa do szybkiego reagowania na zmieniające się warunki konkurencji lub jako zdolność do szybkiego rozpoznawania nowych warunków otoczenia. W tym sensie strategiczna elastyczność oznacza zdolność organizacyjną do zarządzania zmianami rynkowymi, reagując proaktywnie na zagrożenia i szanse na rynku (Grewal, Tansuhaj 2001). Co więcej, elastyczność strategiczna obejmuje także zdolność szybkiej identyfikacji trendów rynkowych i reagowanie na nowe potrzeby rynku (Nadkarni, Narayanan 2007; Hoskisson, Hitt, Ireland 2008). Zdaniem J. Tang i L. Wanga (2010), elastyczne przedsiębiorstwa posiadają zdolność reagowania na podstawie niewykorzystanych zasobów, które można zmobilizować w razie potrzeby, co jest szczególnie cenne w rozwijaniu działań związanych z przedsiębiorczością.

Badania A. Cingöz i A.A. Akdoğan (2013) dotyczące elastyczności strategicznej potwierdzają istnieje pozytywnej zależność między dynamiką środowiska a elastycznością strategiczną przedsiębiorstwa. Wynika ona z faktu, że organizacje mogą wykorzystywać strategiczną elastyczność, aby aktywnie przeciwdziałać niepewności rynkowej. Elastyczność strategiczna odnosi się w tym przypadku do zdolności przedsiębiorstw do reagowania i dostosowywania się do zmian środowiskowych. Jednym z najważniejszych czynników wpływających na elastyczność strategiczną jest więc dynamizm środowiskowy. Firmy działające w dynamicznym i szybko zmieniającym się środowisku muszą tworzyć strategiczną elastyczność, aby uzyskać trwałą przewagę konkurencyjną. Ponadto, badania M. Srour (2016) pokazują, że stopień elastyczności strategicznej jest dodatnio związany ze stopniem zmiany strategicznej. Okazuje się, że na elastyczność strategiczną mają pozytywny wpływ: ilość, terminowość i integralność informacji w przedsiębiorstwie.

Elastyczność strategiczna tworzy korzyści dla organizacji. E. Overby, A. Bharadwaj oraz V. Sambamuthy (2005) twierdzą, że przedsiębiorstwa posiadające elastyczność strategiczną mają zwykle elastyczne zasoby oraz różnorodne

portfele strategicznych opcji, co umożliwia im planowanie dużych zmian w zakresie działalności rynkowej. Strategiczna elastyczność umożliwia przedsiębiorstwom osiągnięcie lepszych wyników w dynamicznym i konkurencyjnym środowisku biznesowym (Zhang 2006; Nadkarni, Herrmann 2010). Ponadto, przedsiębiorstwa o strategicznej elastyczności zazwyczaj bardziej skutecznie zarządzają ryzykiem gospodarczym i politycznym, reagując w sposób proaktywny na rynkowe zagrożenia i szanse (Ussahawanitchakit, Sriboonlue 2011). Elastyczność strategiczna jest zatem newralgiczną kompetencją organizacyjną, która sprawia, że przedsiębiorstwa są bardziej aktywne. Dlatego elastyczne organizacje mogą analizować zmiany w środowisku i otoczeniu biznesowym oraz korzystać z możliwości, jakie stwarzają dynamiczne warunki (Cingöz, Akdoğan 2013). Co więcej, elastyczność strategiczna jest niezbędna dla rozwoju firmy. Zdaniem I. Tamayo-Torres, A. Ruiz-Moreno i A.J. Verdú (2010), długoterminowy wzrost organizacji jest wspierany przez ciągły proces pozyskiwania nowych źródeł generujących wzrost poziomu konkurencji rynkowej. Ponadto, elastyczność strategiczna może wpłynąć na wzrost innowacyjności firmy. Innowacja jest najważniejszym źródłem przewagi konkurencyjnej. Dzieje się tak dlatego, że innowacje mogą skutkować nowymi produktami, które lepiej zaspokajają potrzeby klientów, mogą poprawić jakość istniejących produktów lub obniżyć koszty wytwarzania produktów, których oczekują klienci (Hill, Jones 2004). Koncepcja elastyczności strategicznej determinuje zdolność do podejmowania różnorodnych działań w odpowiedzi na zmiany środowiskowe (Evans 1991; Buckley 1997, Johnson i in. 2003) i jako taka odzwierciedla obecność dynamicznych zdolności w firmie (Eisenhardt, Martin 2000). Strategiczne elastyczne możliwości ułatwiają kierownictwu zmianę charakteru działań i są powiązane z celami organizacji lub środowiska (Volberda 1998). Wdrażanie elastycznych możliwości wymaga zmiany strategii i taktyk, aby dostosować się do szybko zmieniających się rynków. Ponadto, elastyczność strategiczna może potencjalnie przyczyniać się do wzrostu strategii różnicowania oraz strategii przywództwa kosztowego, umożliwiając przedsiębiorstwu uniknięcie kompromisu między nimi w oferowaniu wysokiej jakość produktów i usług po niskich kosztach (Lei, Hitt, Goldhar 1996; Hitt, Ireland, Hoskisson 2007).

Przegląd literatury tematu dostarcza dowodów, że elastyczność strategiczna jest kluczowa dla tworzenia wartość strategii operacyjnych i produkcyjnych, w tym masowej personalizacji, czasu wprowadzenia produktu na rynek, doskonałości operacyjnej, lean manufacturing oraz różnorodności zapasów. Pozytywne wyniki w tych obszarach organizacyjnych wpływają na poprawę produktywności przedsiębiorstwa, a tym samym są szansą na obniżenie kosztów produkcji (Kotha 1995). B. Dreyer i K. Grønhaug (2004) w swoich badaniach znajdują pozytywną korelację między elastycznością przedsiębiorstwa a jego produktywnością, co sugeruje, że osiąganie elastyczności może być początkiem wdrażania przywództwa kosztowego w organizacji. Co więcej, elastyczność strategiczna zwiększa pozytywny wpływ związany z możliwościami technologicznymi i ich wpływem na innowacje (Zhou, Wu 2010), z kolei przegląd literatury potwierdza, że wpływ możliwości technolo-

gicznych przedsiębiorstw na innowacje zależy od elastyczności strategicznej. Biorąc pod uwagę ten pogląd, możliwe jest, że elastyczność strategiczna może albo wzmocnić, albo osłabić relacje między innowacyjnością produktu a orientacją rynkową, a także orientacją na technologię (Khin, Ahmad, Ramayah 2012).

Badania nad elastycznością strategiczną, jak wskazuje S.B. Kazozcu (2011), koncentrują się na trzech wzajemnie powiązanych ze sobą aspektach. Są to:

1. Elastyczność zasobów, w tym wymiarze elastyczność jest ograniczona nie tylko zasobami, ale także sposobami, jakimi przedsiębiorstwo wykorzystuje swoje zasoby. Elastyczność wymaga od organizacji dostępu do elastycznych zasobów i elastyczności w koordynowaniu tych zasobów w kierunku alternatywnych zastosowań. Ta perspektywa sugeruje, że organizacja musi mieć dostęp do elastycznych zasobów i być w stanie elastycznie koordynować te zasoby w alternatywnych zastosowaniach, aby stworzyć szereg strategicznych opcji.
2. Elastyczność procesu, która związana jest z faktem, że elastyczność strategiczna kładzie nacisk na elastyczne wykorzystanie zasobów i zmianę konfiguracji procesów, umożliwiając firmom uzyskanie przewagi konkurencyjnej na niespokojnych rynkach. W tym sensie elastyczność strategiczna może pomóc organizacji w osiągnięciu pełnego potencjału jej kluczowych zasobów, gdy są stosowane łącznie w systemie procesu.
3. Opcje strategiczne, w tym przypadku strategiczny pogląd na opcje, który koncentruje się na dynamicznych możliwościach pozwalających przedsiębiorstwom identyfikować, tworzyć i utrzymywać opcje, ma obejmować elastyczne perspektywy w zakresie zasobów i procesów. Jednostka biznesowa ma zdolność do strategicznej elastyczności tylko wtedy, gdy jest w stanie budować i wdrażać optymalny zestaw opcji strategicznych na strategicznych ścieżkach organizacji.

Podejście to jest zgodne z definicją elastyczności strategicznej według R. Sancheza (1995), która głosi, że elastyczność strategiczna opiera się na zasobach jako zdolność przedsiębiorstwa do realokacji i rekonfiguracji zasobów organizacyjnych, procesów i strategii w celu radzenia sobie ze zmianami środowiskowymi.

Elastyczność strategiczna obejmuje zarówno dziedziny operacyjne, jak i taktyczne, ponieważ jest to długoterminowa perspektywa elastyczności, która kładzie nacisk na zdolności kierownicze firmy do identyfikowania, generowania i utrzymywania różnych opcji strategicznych, jednocześnie reagując na zmiany środowiskowe i niepewność rynkową (Johnson i in. 2003). W wysoce niepewnym i zmieniającym się środowisku menedżerowie muszą wykorzystywać elastyczność strategiczną, aby reagować na zmiany. Jednak utrzymanie elastyczności strategicznej nie jest łatwym zadaniem dla menedżerów w dynamicznym i zmiennym otoczeniu. Istnieją pewne bariery dla elastyczności strategicznej, takie jak inercja (bezwładność) organizacyjna, wysoki wiek i rozmiar organizacji oraz słabe zarządzanie, niska kultura organizacyjna i społeczna. Cechy te sprawiają, że łatwo popełnić błędy w procesie zarządzania organizacjami, a utrzymanie elastyczności strategicznej w tym przypadku, według K. Shimizu i M.A. Hitt (2004), jest bardzo trudne.

Elastyczność funkcjonalna

Ważna, z punktu widzenia celów i zadań w organizacji, wydaje się również elastyczność funkcjonalna, która, jak wynika z badań empirycznych przeprowadzonych przez J. Michie i M. Sheehan (2003, 2005), istotnie oddziałuje na innowacyjność i kreatywność w miejscu pracy. Dlatego też obszar funkcji personalnej oraz elastyczności pracy istotnie oddziałuje na sprawność działania przedsiębiorstwa oraz jego poziom konkurencyjności rynkowej (Król 2014, s. 30-33). Elastyczność funkcjonalna obejmuje elastyczny zakres pracy, elastyczne warunki pracy, które zdaniem C. Glynn, I. Steinberg i C. McCartney (2002, s. 9) oraz S.K. Giannikis, M.D. Mihail (2011), wpływają na fakt, jak długo wykonywana jest praca, co bezpośrednio związane jest z elastycznością liczby przepracowanych godzin, elastycznością w planowaniu godzin, elastycznością w liczbie godzin pracy (na przykład w niepełnym wymiarze godzin i dzielenie pracy), elastycznością układania godzin (kiedy wykonywana jest praca), elastycznością miejsca pracy (miejsce wykonywania pracy, np. praca w domu, telepraca) oraz elastycznością w zakresie wykorzystania urlopu. Ponadto, elastyczność funkcjonalna obejmuje rozwój pracowników, w tym szkolenia, w wyniku których podnoszone są ich kwalifikacje i kompetencje, jak również wsparcie w wykonywanej pracy.

Tak więc, reasumując, organizacje oferują różne rodzaje elastyczności warunków pracy, takie jak skompresowane tygodnie pracy, elastyczny podział pracy i czas pracy, praca w niepełnym wymiarze godzin, przy czym najbardziej rozpowszechniona jest praktyka elastyczności miejsca oraz czasu pracy (Galinsky, Bond, Sakai 2008, Coenen, Kok 2014). Elastyczne miejsce pracy, czyli tak zwana telepraca, obejmuje pracę z dala od tradycyjnego biura lub w domu, a także wirtualną pracę z wykorzystaniem technologii informacyjnych i komunikacyjnych. Z kolei, elastyczny czas pracy, tak zwany elastyczny harmonogram pracy, umożliwia pracownikom wybór godzin pracy przy określonych ograniczeniach przez organizację (McNall, Nicklin, Masuda 2010). Ponadto, elastyczność funkcjonalna związana jest z pomocą skierowaną do pracowników w związku z potrzebą połączenia pracy z życiem rodzinnym. Tego typu formy elastyczności są często charakterystyczne w firmach rodzinnych (Cabrera-Suárez, De Saá-Pérez, García-Almeida 2001; Kalyani, Prakashan Sahoo 2011; Azar, Khan, Van Eerde 2018).

G. Maxell, L. Rankine, S. Bell, A. Mac Vicar (2007) definiują elastyczność pracy jako wszelkie działania formalne i nieformalne dotyczące zasad i praktyk, dające ludziom wybór, kiedy i gdzie praca będzie wykonywana. Elastyczność pracy, definiowana przez J.E. Hilla i innych (2008), wskazuje na możliwości pracowników w aspekcie dokonywania wyboru, kiedy, gdzie i ile czasu zajmą zadania związane z pracą, co ściśle powiązane jest z wieloma zaletami dla samych pracowników, jak też dla całej organizacji. Potwierdzają to badania S.K. Giannikis i D.M. Mihail (2011), których wyniki wskazują, że pracownicy, którzy mieli elastyczne warunki pracy, wskazywali na wyższy poziom satysfakcji zawodowej oraz większe zaangażowanie i identyfikację z organizacją. Pokazuje to, że działania

w zakresie elastyczności funkcjonalnej przynoszą więcej korzyści w porównaniu do kosztów, jakie są związane z elastycznymi ustaleniami dla pracowników.

Elastyczne warunki pracy spotyka się na różnych poziomach organizacji, przez co mogą one przybierać różnorodne formy. Jedną z nich jest na przykład outsourcing, czyli praca dla podwykonawców, która pozwala przedsiębiorstwom ograniczyć koszty związane z zatrudnieniem pracowników na podstawie umowy o pracę. Jednocześnie stosowanie tej metody pozwala znaleźć pracowników posiadających kwalifikacje, którzy zatrudnieni w przedsiębiorstwach konkurencyjnych świadczą usługi dla zleceniodawców. Jest to sprytna metoda elastyczności organizacji pracy, gdyż podwykonawcy świadczą usługi często w wielu firmach, więc, dostosowując się do wymagań, regulują czas i często zakres pracy, a co za tym idzie, również wynagrodzenie. Ponadto, niektórzy pracownicy mogą również być zatrudnieni na stałe w pełnym wymiarze godzin w firmie macierzystej, a z firmą partnerską łączyć ich mogą jedynie krótkoterminowe kontrakty. Ten elastyczny arsenał pracowników może być wdrożony w minimalnym lub maksymalnym zakresie w zależności od potrzeb organizacji, pomagając jej radzić sobie ze zmieniającymi się warunkami rynkami, konkurencją, spadkami i wzrostami popytu (Boltanski, Chiapello 2005, s. 217-218).

Uznaje się, jak wskazuje przegląd literatury, że w przypadku elastycznych warunków pracy podejście organizacyjne ma znaczący wpływ na praktyki stosowane w przedsiębiorstwach (Powell, Mainiero 1999). Menedżerowie, zdaniem S. Yeandle i innych (2003), mogą wpłynąć pozytywnie na elastyczność pracy, kreując kulturę organizacyjną (Watkins 1995) ukierunkowaną na wspieranie tego typu praktyk. Z drugiej jednak strony menedżerowie mogą sprzeciwić się tego typu rozwiązaniom w organizacji lub ograniczać elastyczność w zakresie pożądanym przez pracowników. Z badań S. Dex (2003) wynika, że elastyczność pracy i warunków pracy w mniejszych przedsiębiorstwach, gdzie zatrudniona jest mała liczba pracowników oraz gdzie występują ograniczone zasoby firmy, może być niedostateczna ze względu na ograniczenia personalne czy np. sezonowość produkcji. Niemniej jednak decyzje dotyczące zatrudniania lub zwalniania pracowników, w świetle zmienności otoczenia przedsiębiorstwa, powinny być podejmowane z uwzględnieniem wartości elastyczności zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji (Perufo i in. 2018).

Idea elastycznej organizacji sugeruje, że przedsiębiorstwo jest elastyczne pod względem jego zdolności adaptacyjnych do ekspansji, kurczenia się lub zmiany otoczenia rynkowego. Sytuacji tej towarzyszą elastyczne formy zatrudnienia, w tym umowy na czas określony, umowy tymczasowe, umowy sezonowe itp. W wielu przypadkach takie elastyczne formy pracy nie są niczym nowym i były stosowane często w ciągu ostatnich dziesięcioleci, co spowodowało zasadniczą zmianę charakteru pracy. Taka elastyczna praca wpływa na warunki pracy pracowników, a jednocześnie stwarza potrzebę wyższego poziomu edukacji i rozwoju, a także zwiększonej autonomii i odpowiedzialności wykraczającej poza rutynowe szkolenia wymagane przez standardowe regulacje firmy (Bajzikova i in. 2013). Reasumując, elastyczne warunki pracy, według przeglądu literatury, wpływają pozytywnie na

efektywność organizacyjną, satysfakcję zawodową pracowników, a także zmniejszenie konfliktów wynikających z połączenia pracy i życia rodzinnego (Maruyama, Tietze 2012; Cech, Blair-Loy 2014).

Elastyczna praca i elastyczne warunki pracy oferowane pracownikom mogą również mieć negatywny wpływ na interakcje społeczne, zwłaszcza jeżeli praca przez nich wykonywana jest w grupach zadaniowych. Negatywne skutki elastyczności warunków zatrudnienia mogą być widoczne w organizacji również wtedy, gdy następuje zachwianie równowagi pomiędzy pracą i życiem osobistym pracowników ze względu na zatarcie granicy pomiędzy wykonywaniem obowiązków zawodowych i prywatnych (Moheet 2016).

Elastyczność zakresu i reakcji

Wyniki badań A. De Toni i S. Tonchia (2005) wskazują, że dwa różne typy elastyczności, które wynikają z zakresu oraz z reakcji, można rozpatrywać w kontekście przedsiębiorstwa, a jednocześnie, rozpatrując je jako dwa główne czynniki, można sformułować wniosek, iż elastyczność to różnorodność produktów i procesów oraz niepewności. Wolumen elastyczności wynikający z zakresu oraz reakcji, który rozpatrywany jest zarówno w krótkim, jak i w długim okresie czasu, wynika z sytuacji cechujących się wysokim poziomem niepewności i niską różnorodnością. Z drugiej jednak strony sytuacja ta dotyczy również warunków dużej różnorodności i dużej niepewności. Elastyczność zakresu jest według N. Slacka (1983) zazwyczaj statyczna, kapitałochłonna i rozpatrywana w długim czasie, z kolei elastyczność reakcji jest procesem dynamicznym, niskokapitałochłonnym i rozpatrywanym w krótkim czasie. Na tej podstawie można wnioskować, iż przedsiębiorstwa najczęściej stoją przed wyzwaniem elastyczności mieszanej, której uwarunkowania mogą się zmieniać w zależności od okoliczności biznesowych. Dlatego też można zgodzić się ze stwierdzeniem N. Slacka (1987), że wydajność elastyczności może być analizowana jako zakres wartości lub liczba stanów osiągalnych: całkowicie, w określonym czasie, w określonym zakresie, w określonym zakresie czasu i kosztów.

Ciekawe spostrzeżenia P. Grajewskiego (2012, s. 14), dotyczące poziomu elastyczności organizacyjnej, wskazują, że jest ona pochodną tempa zmian w otoczeniu. Świadczy ona o dojrzałości organizacji i jej możliwościach w aspekcie odpowiedniej akceptacji zmian, dlatego też można wyróżnić cztery poziomy elastyczności organizacji, a mianowicie:

- pierwszy poziom, określany jako całkowity poziom elastyczności,
- drugi poziom – elastyczność adaptacyjna, związana ze świadomością wprowadzania zmian w organizacji,
- trzeci poziom – elastyczność równoległa, związana ze świadomością, obserwacją i reakcją,
- czwarty poziom – elastyczność wyprzedzająca, charakterystyczna dla organizacji uczących się i inteligentnych, które potrafią reagować z wyprzedzeniem.

Opisane rodzaje czy też typy elastyczności organizacji pokazują jedynie kierunek identyfikacji zjawiska w zależności od przyjętych wymiarów, jak też kryteriów. Literatura przedmiotu, zdaniem G. Osbert-Pociechy (2008, s. 21), przedstawia dziesiątki rodzajów elastyczności, rozwijając i mnożąc liczbę tych wymiarów (rodzajów czy typów). Zatem identyfikacja wymiarów czy rodzajów elastyczności jest trudna i bardzo wymagająca, co wynika zarówno z przyjętej interpretacji definicji elastyczności organizacyjnej, jak i z przyjętych kryteriów wyróżniających jej typy. W tabeli 1.1 przedstawiono wybrane rodzaje elastyczności organizacyjnej ze względu na poziom analizy, przyjęte kryteria oraz czas i zakres działań w przedsiębiorstwie.

Tabela 1.1. Wybrane rodzaje elastyczności organizacyjnej ze względu na różne kryteria podziału

Autor	Kryterium podziału elastyczności	Rodzaje elastyczności
1	2	3
H.I. Ansoff (1965)	obszar reakcji na zmiany	elastyczność wewnętrzna elastyczność zewnętrzna
D.J. Eppink (1978)	zmiany wewnętrzne i skuteczność organizacyjna	elastyczność operacyjna elastyczność konkurencyjna elastyczność strategiczna
M.G. Krijnen (1979)	miejsce zmiany	elastyczność operacyjna elastyczność organizacyjna elastyczność strukturalna
M.E. Merchant (1983) M. Barad, D. Sipper (1988) B. Carlsson (1989)	czas reakcji organizacji	elastyczność natychmiastowa elastyczność krótkookresowa elastyczność średniookresowa elastyczność długookresowa
J. Browne, D. Dubois, K. Rathmill, S.P. Sethi, K.E. Stecke (1984)	produkcja	elastyczność maszyn elastyczność produktu elastyczność produkcji elastyczność procesu elastyczność operacyjna elastyczność wolumenu elastyczność ekspansji
M. Slack (1987)	obszar i szybkość	elastyczność zakresu elastyczność reakcji
A.K. Sethi, S.P. Sethi (1990)	wymiar reakcji	elastyczność podstawowa elastyczność częściowa elastyczność złożona (proces, kierunek, produkt, objętość, ekspansja) elastyczności zagregowana (program, produkcja, rynek)
M. Mandelbaum (1990)	rodzaj działania	elastyczność działania elastyczność statyczna

cd. tab. 1.1

1	2	3
J.R. Dixon, A.J. Nanni, T.E. Vollmann (1990)	miejsce działania	elastyczność materiałów elastyczność produkcji elastyczność nowego produktu/usługi elastyczność dostaw elastyczność kosztów
K.A. Pervaiz, G. Hardaker, M. Capenter (1996)	miejsce reakcji organizacji	elastyczność na wejściu (input) elastyczność wynikowa (output)
H.W. Volberda (1997)	reakcja organizacji	elastyczność projektowania elastyczność zadań menedżerskich
L.L. Koste, M.K. Malhotra (1999)	hierarchia zasobów	elastyczność zasobów elastyczność warsztatu elastyczność zakładu wytwórczego elastyczność funkcjonalna elastyczność strategicznej jednostki biznesowej
A. Sushil (2001)	miejsce reakcji organizacji	elastyczność organizacyjna elastyczność strategiczna elastyczność finansowa elastyczność wytwarzania elastyczność systemu informacyjnego
A. De Toni, S. Tonchia (2005)	obszar działania	elastyczność produktów elastyczność procesów
	stopnia szczegółowości analizowanego obiektu	mikroelastyczność makroelastyczność
K. Poznańska (2004)	obszar organizacji	elastyczność całościowa elastyczność cząstkowa
G. Osbert-Pociecha (2011)	rodzaje zasobów	elastyczność zasobów materialnych elastyczność zasobów kapitałowych elastyczność zasobów informacyjnych elastyczność zasobów ludzkich
R. Anupindi, S. Chopra, S. Deshmukh, E. Zemel, J.A. Van Mieghem (1999)	rodzaje procesów	elastyczność procesów podstawowych elastyczność procesów pomocniczych

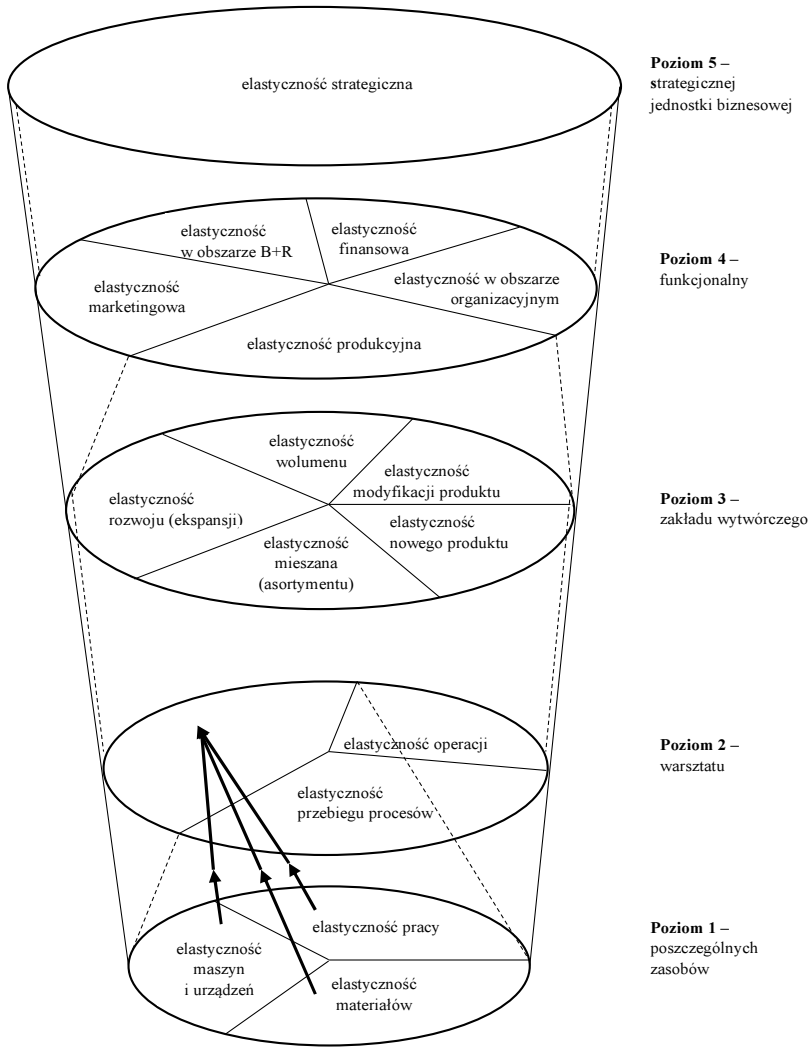
Źródło: Opracowanie na podstawie: Dixon, Nanni, Vollmann 1990; Koste, Malhorta 1999; Krupski 2008, s. 27-47; Osbert-Pociecha 2008, s. 9-27; De Toni, Tonchia 2005; Osbert-Pociecha 2011

Elastyczność całkowita i elastyczności cząstkowe

Przegląd literatury wskazuje, iż elastyczność organizacyjna może być rozpatrywana dla przedsiębiorstwa jako dla całej organizacji lub odnosić się do poszczególnych elementów organizacji, przy czym elastyczność poszczególnych elementów organizacji wpływa na elastyczność całego przedsiębiorstwa. Jak wskazuje M. Moroz (2013, s. 55), kompleksowość i wieloznaczność zjawiska elastyczności

w organizacji wymusza postrzeganie jej z perspektywy logiki elastyczności cząstkowych. Takie podejście wpływa na bardziej precyzyjne przedstawienie elastyczności przedsiębiorstwa, a zarazem jej poznanie, co możliwe jest dzięki wykorzystaniu ujęcia systemowego. Postrzeganie elastyczności przedsiębiorstwa poprzez logikę elastyczności cząstkowych posiada swoje zalety, które między innymi wpływają na precyzyjne uchwycenie stopnia elastyczności przedsiębiorstwa, wynikające z funkcji, procesów, zasobów oraz obszarów organizacji (Moroz 2013, s. 55).

Według L.L. Koste i M.K. Malhotra (1999), elastyczność organizacyjną można rozpatrywać z poziomu hierarchii zasobów przedsiębiorstwa (rys. 1.12), z tego względu analizie mogą podlegać takie wymiary elastyczności, jak: zasoby indywidualne, poziom handlowy, warsztat, funkcje oraz jednostka biznesowa.



Rys. 1.12. Hierarchia wymiarów cząstkowych elastyczności
Źródło: Koste, Malhorta 1999

Przedstawiony na rysunku 1.12 model wyłaniający hierarchie poszczególnych elastyczności cząstkowych jest jednym z wzorców do dalszych analiz ujęcia elastyczności organizacyjnej. W hierarchicznym modelu autorzy założyli pięć poziomów, na których opiera się podział elastyczności na elastyczności cząstkowe organizacji. Pierwszy poziom to poszczególne zasoby organizacji, a ostatni poziom objmuje strategiczną jednostkę biznesową, czyli całą organizację.

Przeglad literatury dotyczącej elastyczności cząstkowych organizacji wskazuje jednak, iż przedstawiony model ma swoje ograniczenia. Zdaniem M. Moroza (2013, s. 55), wynikają one między innymi z faktu, iż elastyczność przedsiębiorstwa nie jest, w sposób bezpośredni, sumą elastyczności częściowych ze względu na występujący efekt synergii.

W działalności organizacji, jak wskazuje J. Machaczka (2001, s. 7), występujące zjawisko synergii, które traktowane jest jako nadwyżka korzyści, która wynika z działań zespołowych w porównaniu z sumą działań indywidualnych. W przypadku elastyczności organizacji ten efekt synergii może być określany jako nadwyżka korzyści wynikających z elastyczności poszczególnych poziomów organizacji w porównaniu do elastyczności całej organizacji (Kasiewicz 2009, s. 95; Chadam 2012).

Wymiary elastyczności na poszczególnych poziomach zasobów przedsiębiorstwa są płynne, a więc kolejne przyjęte kryteria mogą powodować, iż przedstawiony podział stanie się bardziej szczegółowy. Rozpatrując wewnętrzną strukturę organizacji, która jest przedmiotem analizy wielu naukowców, a w szczególności jej hierarchię, można wyróżnić odpowiednie elastyczności cząstkowe odpowiadające poszczególnym poziomom piramidy organizacyjnej. G. Osbert-Pociecha, M. Moroz oraz J. Lichtarski (2008) piszą, iż w tym przypadku wyróżnić można np. elastyczność strategicznej jednostki biznesowej w korporacji, elastyczność wydziału, elastyczność określonego departamentu czy stanowiska.

Struktura organizacyjna jako zestaw elementów, które wpływają na kształt organizacji (Griffin 1996, s. 343), czy ogół zależności hierarchicznych i funkcjonalnych pomiędzy podsystemami w organizacji (Nalepka 2001, s. 18), ma niezaprzeczalny wpływ na możliwości adaptacyjne organizacji. Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa poprzez pełnione funkcje oddziałuje na zachowania organizacyjne. Jako narzędzie kierowania, np. wpływa na zachowania członków organizacji zgodnie z wolą kierujących, sprzyja realizacji celów organizacji poprzez konsolidacje składników systemu organizacyjnego. Bez wątpienia jest fakt, że struktura organizacyjna zapewnia przestrzenną i czasową koordynację, wpływając w ten sposób na równowagę wewnętrzną przedsiębiorstwa. Tak więc jej rola adaptacyjna, zarówno bierna, jak i czynna, wynika z wprowadzenia w system elementów sprawdzających otoczenie i kształtujących je do potrzeb przedsiębiorstwa (Lemańska-Majdzik 2016b; Swół 2012). S. Flaszewska i A. Zakrzewska-Bielawska (2013) podkreślają, że na struktury organizacyjne ma wpływ wiele czynników, niemniej jej elastyczność wynika z efektywności struktury. Efektywność struktury w tym przypadku postrzegana jest jako możliwość szybkiej zmiany czy nawet naturalna zmienność struktur dostosowana do zmiennego otoczenia, a więc i potrzeb organizacji. Ponadto,

G. Eapen (2009) zauważa, że współczesne przedsiębiorstwa muszą konkurować w środowisku biznesowym nie tylko poprzez wdrażanie elastycznych procesów i systemów informatycznych dotyczących jakości, kosztów, relacji między partnerami i klientami, ale również poprzez wprowadzenie elastyczności strukturalnej. Jak podkreśla S.S. Haeckel (1999), menedżerowie, tworząc struktury organizacyjne, muszą dostosowywać się już na poziomie interesariuszy do zmieniających się potrzeb. Zwiększając w ten sposób efektywność organizacyjną, osiągają skuteczny poziom konkurencji rynkowej, który zapewnia organizacji odpowiednie miejsce rynkowe. Elastyczność w ramach struktury organizacyjnej może, zdaniem K. Poznańskiej (2014), obejmować cały schemat organizacyjny przedsiębiorstwa lub jedynie obejmować wybrane jego elementy.

Przeglądając literaturę tematu dotyczącą elastyczności cząstkowych, warto zwrócić uwagę na podział zaproponowany przez J.R. Dixona, A.J. Nanni oraz T.E. Vollmanna (1990). W tym przypadku elastyczności cząstkowe wynikają z miejsca, w którym dana elastyczność może być realizowana, stąd rozważyć można elastyczności cząstkowe związane z:

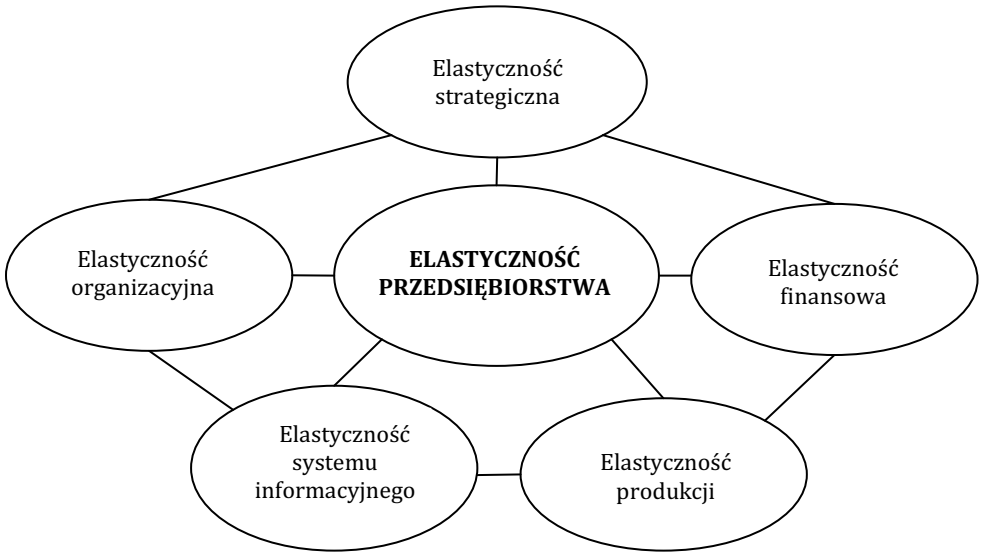
- jakością, wyróżniając elastyczność materiałów oraz elastyczność produkcji (elastyczność na wyjściu), polegającą na zdolności przedsiębiorstwa do wytwarzania różnych produktów zgodnie z wymaganiami co do poziomu jakości;
- produktem, gdzie rozróżnić można elastyczność nowego produktu, tzn. możliwość wprowadzenia nowych produktów szybko i przy stosunkowo niskich kosztach, bądź elastyczność modyfikacji, czyli możliwość modyfikacji istniejących już produktów;
- usługą, w tym przypadku wyróżnia się elastyczność dostaw, czyli możliwość zmiany zawartości zamówienia lub jego daty, elastyczność objętości, czyli zdolność przedsiębiorstwa do zmiany ilości produkcji łącznie, bądź elastyczność mieszaną, gdzie występuje możliwość modyfikacji różnych produktów w danym okresie przy ograniczonych kosztach dodatkowych;
- kosztami, w przypadku których występuje elastyczność czynnikowa związana ze zdolnością do zmiany takich czynników, jak: materiały, praca i kapitał wykorzystywany w procesie produkcji.

Spostrzeżenia A. De Toni oraz S. Tonchia (2005) pokazują jednak, iż najczęściej w literaturze przedmiotu przyjmuje się typologię mieszaną, która z kolei jest zgodna pod względem jednej zmiennej, takiej jak faza produkcji, cel zmiany, poziom analizy czy horyzont czasowy. Tego typu podział elastyczności odzwierciedla horyzont logiki pionowej. Pionowa (lub hierarchiczna) klasyfikacja elastyczności dotyczy stopnia szczegółowości analizowanego obiektu. W tym przypadku elastyczność można oszacować w odniesieniu do pojedynczych zasobów (poziom mikro) lub całego systemu (agregat elastyczność lub poziom makro).

Powyższe rozważania prowadzą do pojęcia elastyczności mieszanej, która rozpatrywana może być przez pryzmat całej organizacji posiadającej zdolność zmiany do warunków otoczenia. Zmienność w poszczególnych obszarach organizacji może być jednorazowa lub ciągła w zależności od potrzeb adaptacyjnych. Może odbywać się nagle lub/i z przesunięciem czasowym, jednak w ogólnym rozliczeniu nazwana

może być elastycznością mieszaną. Poza tym w różnych częściach organizacji czy na różnych jej etapach rozwoju mogą występować różne odmiany elastyczności organizacyjnej.

W tym miejscu należy wspomnieć o definicji elastyczności według R. Krupskiego (2005), która wskazuje, że jest to stopień dopasowania do uwarunkowań zewnętrznych w każdym z elementów (części) organizacji oraz we wszystkich naraz. Podstawę dla owej definicji elastyczności przedstawiono na rysunku 1.13, na którym zaprezentowane zostały tak zwane kamienie węgielne tworzące elastyczność organizacji. Widać tutaj omawiany wcześniej mix elastyczności cząstkowych, który jest nieunikniony dla każdej organizacji w turbulentnym otoczeniu.



Rys. 1.13. „Kamienie węgielne" elastyczności przedsiębiorstwa
Źródło: Sushil 2001a

W obliczu zmian zarządzanie organizacjami wymaga wielkiej wewnętrznej swobody, aby ułatwić przekształcanie, w tym odnowienie lub transformację istniejących struktur i procesów. Związek pomiędzy elastycznością strukturalną a strategiczną elastycznością jest poparty rozumowaniem R. Sancheza i J.T. Mahoneya (1996), którzy twierdzą, że poprzez ułatwianie luźnego sprzężenia między jednostkami organizacyjnymi modułowość w projektowaniu organizacyjnym może zmniejszyć koszty i trudności koordynacji dostosowawczej, zwiększając tym samym strategiczną elastyczność przedsiębiorstw, która jest niezbędna w ich reakcji na zmiany środowiskowe. Należy łączyć różne formy organizacyjne, kształtować je tak, aby nadać organizacji elastyczny kształt, sprawiający, że przedsiębiorstwa będą dysponować odpowiednimi funkcjami niezbędnymi do zarządzania projektami oraz innowacjami łącznie z różnymi rodzajami elastyczności. Co więcej, w odniesieniu do procesów decyzyjnych i komunikacyjnych stwierdzić należy, że organizacje

muszą konfigurować swoje systemy wewnętrzne tak, aby ułatwić wprowadzanie zmian wynikających z turbulencji otoczenia (Dougherty, Hardy 1996). Można zatem przyjąć za Watts, C. Hahn oraz B. Sohn (1993), że elastyczność organizacyjna obejmuje zmienność wewnętrzną przedsiębiorstwa rozpatrywaną przez pryzmat podstawowych funkcji zarządzania. Co z kolei potwierdza, zgodnie ze spostrzeżeniami Sashila (2001a), De Toni i S. Tonchia (2005) oraz G. Eapena (2009), że elastyczność organizacyjna składa się z elastyczności cząstkowych i ma mieszany charakter. Potencjał elastyczności organizacyjnej zależy w dużym stopniu od faktycznej struktury organizacji. Struktura organizacyjna obejmuje nie tylko faktyczny podział obowiązków i uprawnień, ale także systemy planowania i kontroli oraz regulacje procesowe w zakresie podejmowania decyzji, koordynacji i realizacji (Volberda 1996).

Zatem elastyczność organizacyjna, zgodnie z przyjętą w niniejszej pracy definicją, obejmować będzie wszystkie wymiary związane z funkcją organizowania w przedsiębiorstwie. Przedstawiony w trzecim rozdziale pracy zakresu funkcji organizacyjnej w przedsiębiorstwie jest podstawą dla dalszych analiz poziomu elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach oraz fundamentem dla konstrukcji autorskiego narzędzia badawczego wykorzystanego w procesie badawczym.

1.5. Pomiar elastyczności organizacyjnej

Elastyczność organizacyjna to proces złożony, którego potencjał można cały czas rozpatrywać na różnych płaszczyznach organizacji czy też w zakresie różnych funkcji zarządzania, jak ma to miejsce w przypadku niniejszej pracy. Dlatego, jak podkreśla B. Ziębicki (2010), również pomiar elastyczności organizacyjnej jest bardzo złożony i trudny do realizacji. Podczas pomiaru elastyczności należy zweryfikować metodę badawczą, jak również przyjąć odpowiednie kryteria oceny. Trudno bowiem mówić o elastyczności, jeżeli nie ma odpowiednich miar ukazujących, np.: stopień elastyczności organizacyjnej, jej zakres w danym obszarze funkcjonowania, czy poziom elastycznego zarządzania w organizacji. Różnorodność dostępnych miar i metod badawczych implikuje odpowiednie kryteria, które mogą być rozpatrywane w przypadku konkretnej organizacji, szczególnej grupy przedsiębiorstw, jak ma to miejsce w niniejszej pracy, lub danego sektora organizacji. Jednak wykorzystywane do tej pory metody pomiaru elastyczności organizacyjnej, zdaniem G. Osbert-Pociechy (2011, s. 160), są metodami uproszczonymi, a większość z nich opiera się na subiektywnych ocenach respondentów.

Przykładem wykorzystania różnorodnych miar jest badanie polskich przedsiębiorstw przedstawione przez R. Krupskiego (2008, s. 41-45). Podczas badania elastyczności polskich przedsiębiorstw autor wykorzystał metodę ankietową opierającą się na wcześniejszych badaniach R. Lund i A.N. Gjerdinga. Respondenci oceniali elastyczność przedsiębiorstw według ośmiu kryteriów, które były takie same dla wszystkich. Obejmowały one:

– innowacyjność produktową,
– współpracę i partnerstwo,
– internacjonalizację i dywersyfikację działalności firmy,
– decentralizację decyzji w przedsiębiorstwie, jej szybkość,
– obserwację konkurentów i klientów,
– ogólną aktywność edukacyjną pracowników, szkolenia w firmie,
– próby pozyskiwania nowych klientów oraz próby wejścia na nowe rynki,
– możliwości dostępu do własnych/obcych środków finansowych.

Analiza elastyczności przedsiębiorstw opierała się w tym przypadku na ocenie czynników, które wpływały na jej poziom. Oceniano elastyczność przedsiębiorstw na poziomach niskim, średnim bądź wysokim.

Z kolei R.S. Kaplan i D.P. Norton (2007, s. 124) w swoich badaniach oceniali elastyczność organizacji w aspekcie efektywności dynamicznej. Podczas tych badań wyróżnione zostały kryteria, dzięki którym możliwa była ocena poziomu efektywności dynamicznej w organizacji. Zatem do oceny poziomu elastyczności użyto miar obejmujących między innymi:
– procent inicjatyw, które w rezultacie wpłynęły na poprawę procesów produkcyjnych czy wprowadzenie nowych produktów,
– procent zysków pochodzących z wprowadzonych nowych produktów w okresie krótszym niż 5 lat w przedsiębiorstwie,
– liczba wynalazków powstających w przedsiębiorstwie w okresie roku,
– czas wprowadzenia do produkcji nowego produktu,
– częstotliwość zmian związanych z produktami.

Przykładem wykorzystania różnorodnych narzędzi podczas mierzenia elastyczności przedsiębiorstw może być również strategiczna skala elastyczności. Strategiczna skala elastyczności zawiera sześć elementów pochodzących z badań przeprowadzonych przez V. Theoharakis i G. Hooley (2003), M.T. Tsai i C.M. Shih (2004) oraz D.W. Vorhies i N.A. Morgan (2003). W trakcie badań, podczas wykorzystania omawianej skali, respondenci zostali poproszeni o ocenę, w jakim stopniu ich przedsiębiorstwa były w stanie szybko reagować na nowe rynki i warunki konkurencji, w porównaniu do swoich głównych konkurentów. Wykorzystana 7-stopniowa skala była tak skunstruowana, że ocena 1 oznaczała – prawie w ogóle nie jesteśmy w stanie reagować, a ocena – 7 oznaczała bardzo łatwo/ szybko reagujemy.

Jednak, jak wskazują K. Georgoulias i inni (2009), oceniając elastyczność przedsiębiorstw produkcyjnych, należy skorzystać z narzędzi, które pokażą elastyczność w aspekcie ilościowym. Ponadto, należy połączyć ocenę ilościową z procedurami decyzyjnymi w organizacji. W wyniku tego można stworzyć zestaw narzędzi do oceny elastyczności obejmujący kartę zmian w organizacji, w tym system projektowania produkcji, system czasu i reakcji. Karta zmiany jest miarą ogólną, ponieważ może być zastosowana do różnych typów elastyczności i łączy zarówno warunki technologiczne, jak i ekonomiczne. W przypadku projektowania systemów produkcji mierzenie elastyczności opiera się na poziomie prawdopodobieństwa popytu. System czasu może być przydatny do porównywania różnych systemów produk-

cyjnych, podczas gdy zostały one wystawione na podobne zmienne warunki otoczenia. Z kolei metoda związana z czasem reakcji jest podejściem do modelowania i analizy dynamicznego zachowania systemów produkcyjnych. Dobór odpowiednich narzędzi musi być w tym przypadku odpowiedni dla poziomu organizacyjnego, a miary elastyczności dopasowane do systemów informatycznych stosowanych w przedsiębiorstwach (Urban 2009; Georgoulia i in. 2007).

Reasumując, jak wskazuje przegląd literatury tematu dotyczącej pomiaru poziomu elastyczności organizacyjnej, prowadzone badania w kraju, a także zagranicą w większości przypadków obejmowały sondaż, z kolei w mniejszej liczbie przypadków do badania wykorzystywana była metoda case study. Zestawiając badania obejmujące elastyczność organizacyjną można wskazać, że w przypadku metody sondażowej z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety między innymi (Moroz 2013, s. 46-49; Wojtczuk-Turek 2012; Kasiewicz i in. 2009):

- Zbadano poziom elastyczności przedsiębiorstw w różnych branżach oraz relacje pomiędzy poziomem elastyczności a posiadanymi w organizacji zasobami i umiejętnościami; badanie to obejmowało małe, średnie i duże przedsiębiorstwa (według kryterium zatrudnienia) (Lund, Gjegring 1996).
- Oceniono rolę elastyczności w procesie radzenia sobie przedsiębiorstwa z kryzysem; zbadano poziom elastyczności w aspekcie zmienności otoczenia; badanie obejmowało małe i średnie firmy z różnych branż (Grewal, Tansuhaj 2001).
- Oceniono wpływ elastyczności na konkurencyjność organizacyjną; wyróżniono rodzaje elastyczności cząstkowych; badanie obejmowało jedną branżę, w tym przedsiębiorstwa na różnym poziomie rozwoju (Dreyer, Grønhaug 2004).
- Oceniono stopień elastyczności przedsiębiorstw; badanie obejmowało małe, średnie i duże przedsiębiorstwa z różnych branż (Krupski 2005).
- Zbadano wybór strategii nastawionej na elastyczność w stosunku do rentowności przedsiębiorstwa; badanie obejmowało małe przedsiębiorstwa z różnych branż przemysłowych (Ebben, Johnson 2005).
- Zbadano poziom elastyczności oraz typy elastyczności występujące w przedsiębiorstwach; badanie obejmowało małe, średnie i duże przedsiębiorstwa z różnych branż (Wach 2008).
- Zbadano poziom zainteresowania elastycznością (zarządzaniem elastycznością) w przedsiębiorstwach; badanie obejmowało małe, średnie i duże przedsiębiorstwa z branży budowlanej (Kasiewicz i in. 2009).
- Określono wpływ elastyczności organizacyjnej na poziom innowacyjności przedsiębiorstwa; badanie obejmowało małe, średnie i duże przedsiębiorstwa z różnych branż (Li, Su, Liu 2010).
- Zbadano związek pomiędzy zachowaniami innowacyjnymi a elastycznością organizacyjną oraz elastycznością indywidualną; badanie obejmowało małe, średnie i duże przedsiębiorstwa z różnych branż (Wojtczuk-Turek 2012).

Poza tym wśród badań dotyczących elastyczności organizacyjnej wykorzystujących metodę studium przypadku na uwagę zasługują badania, w których:

- Zbadano wymiary elastyczności, jej elementy składowe oraz jej poziom; oceniono poziom zamienności dla elastyczności cząstkowych; badanie obejmowało przedsiębiorstwa z przemysłu samochodowego (Koste, Malhotra 2000).
- Zidentyfikowano czynniki elastyczności; badanie obejmowało jedno przedsiębiorstwo (Gebauer, Lee 2008).
- Oceniono poziom elastyczności cząstkowych i ich relacje w elastyczności przedsiębiorstwa ogółem; badanie obejmowało przedsiębiorstwa z różnych branż (Osbert-Pociecha, Moroz, Lichtarski 2008).
- Zbadano poziom elastyczności przedsiębiorstw oraz przejawy elastyczności cząstkowych; badanie obejmowało przedsiębiorstwa internetowe (Moroz 2013).

Zestaw narzędzi i metod do oceny elastyczności organizacyjnej zapewnia możliwość rozważenia wielu typów elastyczności na różnych poziomach organizacji oraz w różnych fazach jej życia. Ponadto, inną zaletą stosowania rożnych miar jest fakt dotarcia do różnych części organizacji i identyfikacji jej na poziomie samej organizacji. Problem porównywania wyników różnych badań dotyczących elastyczności pojawia się nie tylko w przypadku porównywania poziomów, zakresów czy stopni elastyczności, ale również pomiędzy różnymi szeroko pojętymi obszarami. Warto w tym miejscu podejmować badania w określonej grupie przedsiębiorstw, a następnie, używając tych samych narzędzi, dokonywać owych badań na innej grupie. Wówczas można w pewnym sensie dokonywać porównań pomiędzy obszarami. Należy jednak, jak podkreśla M. Moroz (2013, s. 54), podchodzić z dużą ostrożnością do wyników badań oraz rozpatrywać obok operacjonalizacji wykorzystanych narzędzi również konceptualizację badań obejmujących elastyczność przedsiębiorstw. Problem wyboru narzędzi badawczych oraz metod badawczych jest obserwowany w większości dziedzin naukowych, w tym w naukach o zarządzaniu, co z pewnością świadczy o nieodkrytych jeszcze możliwościach pomiaru badanych zjawisk. W przypadku mierzenia elastyczności, jak podkreśla G. Osbert-Pociecha (2011, s. 160), perspektywa wypracowania procedur oraz metodyki jest jeszcze odległa.

Dobór kryteriów oceny elastyczności oraz mierników, które mogą pokazać poziom elastyczności organizacyjnej, jak podkreśla B. Ziębicki (2010), ma charakter indywidualny. Poszczególne miary przy ocenie elastyczności organizacyjnej powinny być dostosowane do rodzaju prowadzonej działalności gospodarczej. Konieczność dopasowania miar do oceny elastyczności przedsiębiorstwa podkreśla również M. Trocki (2004), który uważa, że ową elastyczność należy badać jedynie dla konkretnych procesów, oceniając ich jakość. Ze względu na różnorodność warunków realizacji oraz celów realizacji procesów nie można stosować jednolitych standardów oceny. Ponadto, ze względu na różne wymiary elastyczności organizacyjnej, oceniając jej poziom, powinno się skupić na poszczególnych typach elastyczności, gdyż różne rodzaje elastyczności mają różne skutki dla rozwoju i wzrostu organizacji (Suarez, Cusumano, Fine 1996; De Toni, Tonchia 2005; Liu, Li, Wei 2009). Dlatego trudno jest, chociażby ze względu na wielowymiarowość elastyczności, stosować identyczne miary jej oceny. Powyższe rozważania skłoniły zatem

do przyjęcia jednolitej miary dla oceny poziomu elastyczności w obszarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania w szczególnej grupie przedsiębiorstw, jakimi są przedsiębiorstwa rodzinne.

Przyjęta struktura niniejszej pracy, która podporządkowana została realizacji postawionych celów, pozwala zatem na przedstawienie w kolejnym rozdziale, przeglądu liteartury tematu dotyczącej specyfiki przedsiębiorstw rodzinnych, które są podmiotem w badaniach nad poziomem elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach.

Rozdział 2

Istota przedsiębiorstwa rodzinnego w świetle studiów literaturowych

2.1. Definicje przedsiębiorstwa rodzinnego

W nawiązniu do tematu pracy, w którym badanymi podmiotami są przedsiębiorstwa rodzinne, należy zaprezentować przegląd literatury dotyczący istoty przedsiębiorstwa rodzinnego, w tym jego definicję, specyfikę czy jego zachowania rynkowe. Firmy rodzinne stanowią jedną z najstarszych form własności i organizacji przedsiębiorstw. Nawet dziś dominacja tego typu przedsiębiorstw w krajobrazie ekonomicznym większości narodów jest bezdyskusyjna (Sharma 2004; Bertrand i in. 2008). Przedsiębiorstwa rodzinne są najbardziej podstawowymi i uniwersalnymi formami organizacji biznesowych na całym świecie (Howorth i in. 2010). Szczegółowe kompilacje rodzinnych przypadków biznesowych pokazują, że występują one we wszystkich kształtach i rozmiarach, działają we wszystkich branżach, mogą być młode, dojrzałe i stare, mają wpływ zarówno na społeczno-ekonomiczną strukturę wsi, jak i dużych miast (Pieper, Keyt, Astrachan 2014; Hernández-Linares, Sarkar, López-Fernández 2017). Firmy rodzinne tworzą integralny element gospodarki rynkowej (Jeżak 2014, s. 14) i są naturalną formą lokalnej przedsiębiorczości, która w sprzyjających okolicznościach może się rozwijać i trwać przez wiele pokoleń (Short 2012), ale również wpływają na handel międzynarodowy i gospodarkę globalną (Astrachan, Poutziouris, Soufani 2004). Przedsiębiorstwa rodzinne są jednymi z najważniejszych organizacji przyczyniających się do tworzenia dobrobytu i zatrudnienia w gospodarkach na całym świecie. Obejmują zarówno małe przedsiębiorstwa działające lokalnie, jak i duże przedsiębiorstwa działające w wielu branżach i krajach (Ramadani, Hoy 2015). Są też ważnym uczestnikiem gry rynkowej, co wynika nie tylko z ich wpływu na tworzenie PKB danego kraju (nowe liczby) oraz na liczbę zatrudnianych pracowników (liczby), ale również z ich wkładu na rzecz społeczności lokalnych. I. Kładkiewicz (2015, s. 19) podkreśla, że rodzinność wpływa na stabilność działania firmy, gdyż poczucie odpowiedzialności za rodzinę właściciela, a także dbałość o rodzinny system wartości sprawiają, że tego typu firmy są długowieczne.

Literatura przedmiotu dostarcza wielu definicji przedsiębiorstwa rodzinnego. Zarówno w Polsce, jak i na świecie przedsiębiorstwo rodzinne jest definiowane w bardzo różnorodny sposób. Podejście do definiowania koncepcji przedsiębiorstwa rodzinnego związane jest z różnymi trendami teoretycznymi, a także z rodziną

i kulturą biznesową środowiska rodzinnego (Więcek-Janka 2014). Wynika również z interakcji systemów rodzinnych i biznesowych, które są kluczowe w tego typu organizacjach (Chua, Chrisman, Sharma 1999). W związku z tym nie ma jednej właściwej definicji wyjaśniającej to zjawisko gospodarcze. Warto jednak przyjrzeć się paru definicjom ukazującym istotę przedsiębiorstwa rodzinnego i jego odrębność wynikającą właśnie z rodzinności.

Jedną z najpowszechniejszych definicji przedsiębiorstwa rodzinnego jest ta, która pierwotnie została zaproponowana przez J.H. Chua, J.J. Chrisman oraz P. Sharma (1999). Jest ona rozszerzeniem zasad wywodzących się z behawioralnej teorii firmy. Zdaniem R.M. Cyert oraz J.G. Marcha (1963), firma rodzinna jest przedsiębiorstwem zarządzanym z zamiarem kształtowania i realizowania wizji przedsiębiorstwa utrzymywanego przez dominującą koalicję, kontrolowaną przez członków tej samej rodziny lub niewielką liczbę rodzin, w sposób, który jest potencjalnie zrównoważony z pokolenia na pokolenie rodziny lub jej członków. Definicja ta eksploruje istotne cechy, które łączą perspektywy demograficzne (tj. definiując rodzinną firmę jako wyraźną materializację uczestnictwa rodziny w firmie, taką jak dominująca koalicja rodzinna) i perspektywy behawioralne (tj. definiując rodzinną firmę jako nieodłączną materializację wpływu rodziny na firmę, taką jak zarządzanie, wizja zarządzania i zrównoważony rozwój) (Basco 2017). Definicja ta ukazuje ponadto, że wpływy i skutki rodzinności w biznesie przejawiają się w podejmowaniu decyzji dotyczących zarządzania, wizji przedsiębiorstwa i jego trwałości. Priorytety i cele przedsiębiorstw rodzinnych mogą w pewnym stopniu determinować pewne zachowania, elastyczność oraz wydajność organizacyjną. Oznacza to, że priorytety, które wspólnie przypisuje się rodzinie, określają charakter rodzinności organizacyjnej. Pojawiające się w tym miejscu pojęcie profilu pokoleniowego właściciela przedsiębiorstwa rodzinnego określa zatem, czy dany właściciel jest założycielem przedsiębiorstwa (pierwsze pokolenie), czy kolejnym członkiem rodziny, któremu przekazano firmę (kolejne pokolenie, np. drugie, trzecie itd.) (Barometr firm rodzinnych 2018).

Wpływ rodzinności na przedsiębiorstwa rodzinne postrzegać można przez pryzmat alokacji zasobów organizacyjnych (Miller, Le Breton-Miller 2006; Miller, Le Breton-Miller, Lester 2011) poprzez zachowania organizacyjne wpływające na bogactwo społeczno-emocjonalne, a w rezultacie na dobre wyniki biznesowe (Gomez-Mejia, Cruz, Berrone, De Castro 2011), jak również poprzez cele biznesowe (Chrisman, Memili, Misra 2014), które są nierozerwalnie związane z charakterem rodziny. Zdaniem R. Basco i M.J. Pérez Rodríguez (2011), rodzinne zachowania biznesowe są wynikiem serii zachowań rodzinnych i biznesowych decyzji, które są horyzontalnie dopasowane. Wyniki działalności rodzinnej uwzględniają zarówno cele ekonomiczne, jak i nieekonomiczne. Łącząc te pomysły, można argumentować, że w zależności od tego, jak szeroko rodzina jest osadzona w biznesie, cele rodzinne będą widoczne w większym lub mniejszym stopniu. W związku z tym rodzaj horyzontalnego dostosowania decyzji podejmowanych przez właścicieli i menedżerów może mieć wpływ na wyniki rodzinne i biznesowe. Na heterogeniczność przedsiębiorstwa rodzinnego wskazuje również definicja W.C. Handle

(1989), który twierdzi, iż przedsiębiorstwo rodzinne wyróżnia się co najmniej kilkoma specyficznymi cechami, takimi jak:
– rodzinna struktura własności przedsiębiorstwa,
– strategiczna kontrola rodzinna,
– udział wybranych (wszystkich) członków rodziny w kierowaniu i zarządzaniu przedsiębiorstwem,
– zaangażowanie w jego funkcjonowanie co najmniej jednego pokolenia rodziny.

Według P.A. Frishkoff (1995), przedsiębiorstwo rodzinne może posiadać dowolną formę prawną, nie ma ograniczeń co do formy samego przedsiębiorstwa. Decydującą cechą wyróżniającą przedsiębiorstwo rodzinne od nierodzinnego jest kapitał przedsiębiorstwa, który powinien znajdować się w całości lub w większości w rękach rodziny. W związku z tym co najmniej jeden członek rodziny powinien zarządzać firmą lub mieć decydujący wpływ na jego kierownictwo. J. Klimek (2014, s. 7) przedstawia bardzo prostą definicję, według której w przedsiębiorstwie rodzinnym co najmniej dwóch członków rodziny dzieli własność i pracę oraz wpływa na jej kierownictwo, które z kolei wynika z relacji rodzinnych oraz udziałów we własności firmy. Ł. Sułkowski (2011) wskazuje, że wśród przedsiębiorstw rodzinnych najważniejszym kryterium pozwalającym na uznanie podmiotu gospodarczego za rodzinny są:
– własność,
– zarząd,
– zaangażowanie rodziny w biznes,
– sukcesja rodzinna.

R. Sobiecki (2010) rozszerza tę definicję i proponuje nazywać przedsiębiorstwem rodzinnym firmę zaliczaną do sektora małych i średnich przedsiębiorstw, w której wyłącznym lub dominującym właścicielem jest rodzina, a członkowie rodziny osobiście podejmują pracę na rzecz swojej firmy. Tak więc rozwój i wzrost firmy jest w interesie rodziny jedno- lub wielopokoleniowej, w której obowiązuje sukcesja rodzinna. Firma rodzinna, zdaniem A. Bliklego (2012), powinna być rdzeniem życia rodzinnego, procesem zarządzania, w którym uczestniczy w znacznym stopniu rodzina, miejscem, w którym rodzina buduje poczucie własnej wartości (wartości rodzinnych) i spełnia marzenia (marzenia rodzinne). Firma rodzinna to wartość dla rodziny, z której rodzina jest dumna, chroniona nawet pomimo oczywistych argumentów ekonomicznych. Dość obszerna definicja przedsiębiorstwa rodzinnego, wskazana przez T. Kontinena i A. Ojala (2012), obejmuje trzy charakterystyczne cechy, które wyróżniają ten typ organizacji:
– po pierwsze jest to firma, w której rodzina kontroluje największy pakiet akcji lub ma najwięcej głosów decyzyjnych,
– po drugie ma jednego lub więcej członków na kluczowych stanowiskach kierowniczych,
– po trzecie ma członków więcej niż jednego pokolenia aktywnie zaangażowanych w bieżącą działalność przedsiębiorstwa.

T.M. Pieper, S. Klein i P. Jaskiewicz (2008), przyglądając się firmom rodzinnym, zauważyli, że pojęcie działalności rodzinnej jest rozpatrywane w aspekcie przedsiębiorstwa, w którym rodzina sprawuje władzę nad organizacją i jej strategicznym kierunkiem poprzez posiadanie udziałów, najwyższe kierownictwo lub stanowiska w zarządzie. Opisuje się w tym przypadku dwa rodzaje mechanizmów zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym: formalną kontrolę poprzez mechanizmy umowne i nieformalną kontrolę poprzez mechanizmy relacyjne (Della Piana, Vecchi, Cacia 2012). Przedsiębiorstwo rodzinne powstaje zatem dzięki wysiłkom przedsiębiorców, gromadzeniu zasobów i podejmowaniu decyzji przez członków rodziny mających relacje pokrewieństwa, w szczególności z najwyższych szczebli zarządzających firmą (Ling, Kellermanns 2010). Zadaniem założycieli przedsiębiorstw rodzinnych jest zbiorowe podejmowanie decyzji w kluczowych sprawach dotyczących przetrwania firmy lub przyszłych kierunków (Chrisman, Chua, Sharma 2005), ale również decyzji niezwiązanych z działalnością gospodarczą, a związanych z rodziną. Dlatego też, zdaniem M. Mustakallio, E. Autio oraz S.A. Zahra (2002), podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwach rodzinnych jest bardziej skomplikowane i trudniejsze niż w innych, nierodzinnych formach organizacji.

A. Winnicka-Popczyk i W. Popczyk (2004, s. 20) podkreślają, że przedsiębiorstwa rodzinne charakteryzują się sprzężeniem zwrotnym pomiędzy firmą a rodziną. Ta właśnie relacja wyznacza i kształtuje firmę, jej sposób funkcjonowania, cele i systemy wartości oraz jej politykę finansową. Jednocześnie generuje wiele zagrożeń, sprzeczności i słabości, wynikających z faktu, iż członkowie rodziny wspólnie pracują i dzielą pomiędzy siebie własność przedsiębiorstwa, co rodzi częste konflikty zarówno wśród członków rodziny zaangażowanej w jej działalność, jak i wśród innych członków rodziny, którzy nie uczestniczą w życiu firmy.

Można zatem zgodzić się z Ł. Sułkowskim (2009, s. 52), który podkreśla, że definiując przedsiębiorstwa rodzinne bazuje się na:

1) kryterium strukturalnym, wyznaczającym udział rodziny we własności przedsiębiorstwa (Arregle i in. 2012; Calabrò i in. 2016);
2) kryterium subiektywnym, opierającym się na deklaracji właściciela firmy, który ocenia, że w jego opinii jest to przedsiębiorstwo rodzinne (Okoroafo, Koh 2010);
3) kryterium funkcjonalnym, opierającym się na udziale członków rodziny w działalności przedsiębiorstwa i ich zaangażowaniu w prowadzeniu firmy (Cerrato, Piva 2012);
4) kryterium sukcesji (transferu międzypokoleniowego) (Luan i in. 2018).

Podział definicji zaproponowany przez K. Safina (2007, s. 17-29), uwzględniający wąskie i szerokie znaczenie, wskazuje przyjęcie odpowiednich kryteriów odróżniających przedsiębiorstwo rodzinne od nierodzinnego (tab. 2.1). Cechy takie, jak przynależność do rodziny osób zaangażowanych w działalność firmy, stosunki własnościowe i ich udział czy kierownictwo w firmie to jedynie trzy obszary wyróżniające przedsiębiorstwa rodzinne. Literatura tematu wskazuje, iż przedsiębiorstwa rodzinne powinno wyodrębniać się poprzez analizę wielokryterialną.

Tabela 2.1. Wachlarz firm rodzinnych

Przedsiębiorstwo rodzinne – wąskie znaczenie / Przedsiębiorstwo rodzinne – szerokie znaczenie				
Przynależność do rodziny	pokrewieństwo w linii prostej, czyli najbliższe	pokrewieństwo w liniach prostych lub bocznych, para małżeńska, szwagrostwo	możliwe to samo nazwisko, jednak pokrewieństwo w dość szerokim znaczeniu	podobieństwo „duchowe", podobne cele i interesy
Stosunki własnościowe	większość głosów	rodzina właścicieli nie ma większości głosów, jednak zapewnia ją wspólnik spoza rodziny, który w związku tym czuje się jak członek rodziny	rodzina nie posiada większości udziałów, ale nadzoruje nią poprzez pozycję w kierownictwie	rodzina ma większość blokującą, wynikającą z udziału w kapitale firmy
Kierownictwo	zarządzane w rękach członków rodziny	jeden lub kilku członków rodziny pełni funkcje kierownicze	delegowanie kierownictwa, członkowie rodziny pozostają w sferze decyzyjnej	
			decyzje obejmują działalność bieżącą i ogólną politykę firmy	decyzje dotyczą wpływu na kierownictwo i koncentrują się na strategicznej polityce firmy

Źródło: Opracowanie na podstawie: Safin 2007, s. 28 za: Koenig D. 1986, s. 32

Ciekawą wielokryterialną analizę potwierdza podział definicji przedsiębiorstwa rodzinnego zaproponowany przez Ł. Sułkowskiego (2005). W tym przypadku przedsiębiorstwo rodzinne wyodrębnia się na podstawie odpowiednich kryteriów, które wskazują, czy przyjęta definicja jest szeroka, czy też w wąski sposób objaśnia (definiuje) tego typu firmy. W tabeli 2.2 przedstawiono definicje biznesu rodzinnego wynikające ze stopnia zaangażowania członków rodziny w funkcjonowanie firmy, w tym udziału w kontroli zarządczej czy strategicznej, jak również planów odnośnie do sukcesji przyszłych pokoleń.

Tabela 2.2. Definicje biznesu rodzinnego ze względu na stopień zaangażowania rodziny

Kryterium	Szeroka definicja	Pośrednia definicja	Wąska definicja
Struktura właścicielska	znaczący udział rodziny	kontrolny udział rodziny	większościowy udział rodziny
Kontrola zarządcza i strategiczna w firmie	minimum kontroli strategicznej	udział w zarządzaniu i kontrola strategiczna	pełny zarząd i kontrola strategiczna
Struktura międzygeneracyjna	niewymagana	przewidywana sukcesja rodzinna	przedsiębiorstwo wielopokoleniowe
Zaangażowanie członków rodziny	niskie	umiarkowana	wysoka

Źródło: Opracowanie na podstawie: Sułkowski 2005

Na uwagę zasługuje również podział definicji zaproponowany przez E. Więcek-Jankę (2014) uwzględniający:
– budowanie relacji i wartości,
– nadzór i odpowiedzialność.

W pierwszej grupie definicji opierać się można na wzajemnych powiązaniach pomiędzy członkami rodziny a ich lojalnością, zaufaniem oraz wyznawanymi wartościami w działalności przedsiębiorstw. Natomiast w drugiej grupie definicji można się skupić na wpływie członków rodziny na podejmowane decyzje, podział władzy i własności w firmie. W tabeli 2.3 przedstawiono klasyfikację definicji firm rodzinnych uwzględniającą powyższe kryteria według wybranych autorów.

Tabela 2.3. Klasyfikacja definicji przedsiębiorstwa rodzinnego

Definicje przedsiębiorstw rodzinnych według przyjętych kryteriów	
Budowanie relacji i wartości	**Nadzór i odpowiedzialność**
Churchill, Hatten (1993) Carsrud (1994) Venter, Boshoff, Maas (2005) Blikle (2012) Gibiec (2012) Marjański (2012) Orzechowski (2012) Lewandowska (2013) Więcek-Janka (2013)	Dreux (1990) Gallo, Sven (1991) Sułkowski (2009) Surdej, Wach (2010) Budziak (2012) Popczyk, Winnicka-Popczyk (2012) Jeżak (2013)

Źródło: Opracowanie na podstawie: Więcek-Janka 2014, s. 13

R. Sobiecki, A. Kargul oraz J. Kochanowska (2014, s. 13-36) wskazują, że pod względem niektórych cech strukturalnych, takich jak: wielkość przedsiębiorstwa, liczba zatrudnionych pracowników, obszar działalności, wielkość obrotów czy zakres podejmowanych działań inwestycyjnych, przedsiębiorstwa rodzinne nie różnią się istotnie od firm nierodzinnych z sektora MSP. Faktycznie, sektor MSP jest bardzo różnorodną grupą, obejmującą firmy rodzinne i nierodzinne, które są do siebie bardzo podobne pod względem wymienionych wyżej cech. Różnica wskazująca na odrębność sektora przedsiębiorstw rodzinnych wynika często z wartości, jakie są przestrzegane w firmie, jej kultury organizacyjnej czy hierarchii celów przedsiębiorstwa. Ponadto, własność w przedsiębiorstwie, wpływająca często na styl zarządzania firmą, decyduje o organizacji przedsiębiorstwa, w tym o strukturze organizacyjnej wyznaczającej wewnętrzne współzależności, relacje z pracownikami, podział władzy czy chęć zmiany na warunki biznesowe. R. Sobiecki (2018) podkreśla jednak, że elementem odróżniającym przedsiębiorstwa rodzinne od przedsiębiorstw nierodzinnych jest sukcesja. W przypadku przedsiębiorstw rodzinnych sukcesja biznesowa to nie tylko przekazanie majątku kolejnemu pokoleniu, ale również wartości zawartych w kulturze firmy, stworzonych przez poprzednie

pokolenia, czyli członków rodziny uczestniczących w funkcjonowaniu firmy (Budziak 2012, s. 70). Definicja przedsiębiorstwa rodzinnego różni się bowiem pod względem stopnia zaangażowania rodziny w działalność firmy (Sharma 2010). Relacje pokrewieństwa okazują się kluczem do udanego biznesu rodzinnego, gdzie intencją jest przenoszenie własności z pokolenia na pokolenie (Nicholson, 2008). W definicji przedsiębiorstwa rodzinnego kładzie się głównie nacisk na sytuację, w której właściciele biorą udział w kontroli i zarządzaniu (Kellermanns i in. 2008), ale również podkreśla się wpływ członków rodziny na proces decyzyjny w organizacji (Chrisman, Chua, Sharma 2005). Tak więc zaangażowanie w zarządzanie i kontrolę członków rodziny, bez codziennego wpływu na firmę, nie jest wystarczające, aby zdefiniować takie przedsiębiorstwo jako rodzinne. Należy przyjąć zatem, że identyfikacja członków rodziny w działalności przedsiębiorstwa rodzinnego jest zatem kluczowym elementem decydującym o byciu taką organizacją (Zellwegera, Eddlestonb, Kellermannsc 2010).

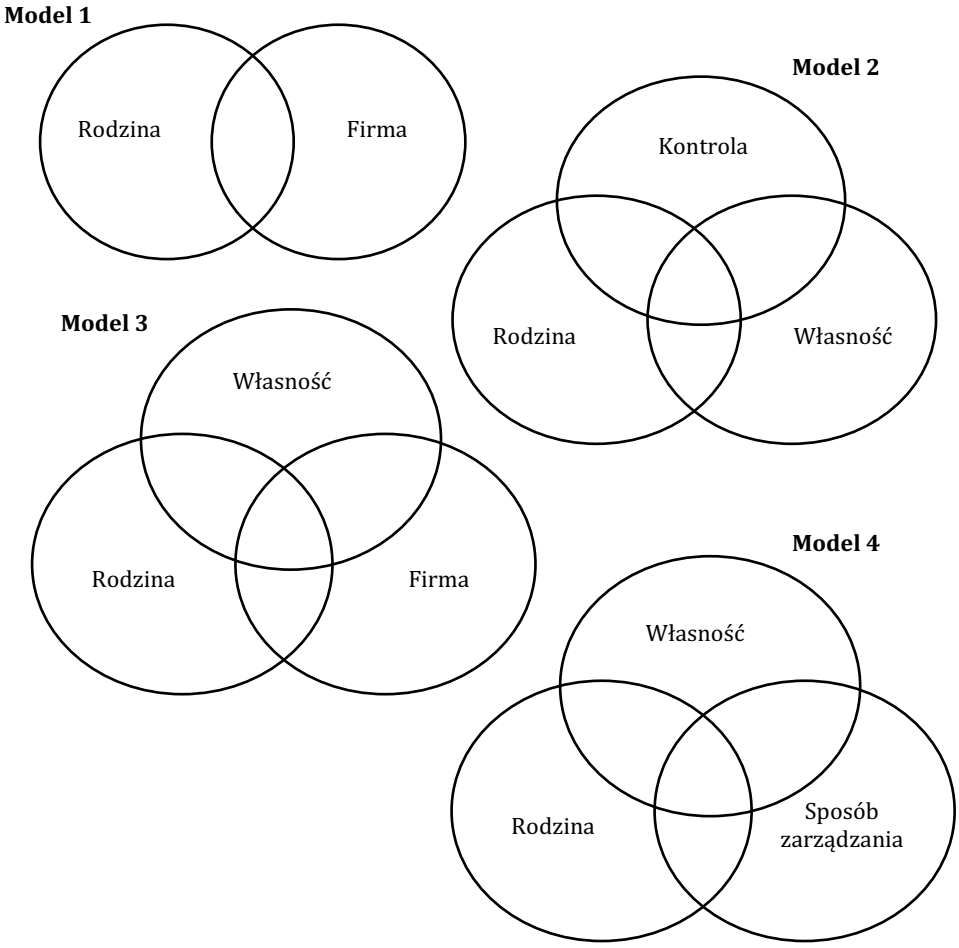
Autorka niniejszej pracy przyjęła, iż przedsiębiorstwo rodzinne to firma, o dowolnej formie prawnej, zarejestrowana, w której kapitał przedsiębiorstwa znajduje się w całości lub w decydującej części w rękach rodziny, a co najmniej jeden członek rodziny wywiera decydujący wpływ na kierownictwo lub zarządza firmą. Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa rodzinnego wynika natomiast bezpośrednio z kultury rodziny mającej wkład w biznes.

Reasumując, zgodnie z twierdzeniem J. Klimka (2014, s. 174-175), przedsiębiorstwo rodzinne nie jest jednowymiarowym podmiotem, lecz zróżnicowanym. Grupa tych przedsiębiorstw obejmuje bowiem podmioty niejednolite pod względem prawnym, własności, wielkości, charakterystyki działalności i sposobów zarządzania. Bez wątpienia jednak spoiwem organizacji rodzinnych jest połączenie, bez względu na jego charakter, dwóch obszarów, a mianowicie rodziny i biznesu. K. Safin (1993, s. 26) wskazał, że celem przedsiębiorstwa jest produkcja – tworzenie dóbr materialnych, z kolei celem każdej rodziny jest dążenie do szczęścia, tak więc można zgodzić się z autorem, iż przedsiębiorstwo rodzinne łączy w sobie te dwa najważniejsze cele, które postrzegać można zarówno przez pryzmat moralny i etyczny, jak i ekonomiczny.

2.2. Modele i typy przedsiębiorstw rodzinnych

Najprostszy model firmy rodzinnej (Model 1) wskazuje dwa subsystemy: rodzinę i firmę, które, nachodząc się na siebie, tworzą wzajemne relacje wpływające na specyfikę przedsiębiorstwa rodzinnego (rys. 2.1). J. Jeżak (2014, s. 18-19) wskazuje, iż w obu podsystemach można wyróżnić wartości wspierające. Po stronie rodziny będą to zaufanie, zaangażowanie, lojalność oraz wewnątrzrodzinna harmonia, natomiast po stronie firmy wyróżnia się strategiczną wizję oraz strategię rozwoju, współdecydowanie, komunikację oraz ocenę efektywności. Wymienione czynniki wspierające wartości rodziny i firmy są kluczowe dla rozwoju tego typu organizacji.

Równie prosty Model 2 (rys. 2.1), pokazujący zależności w firmie rodzinnej – to model T. Habberschona, M. Williamsa i I.C. MacMillana (2003), który rozszerzony został dodatkowo o trzeci subsystem – kontrolę. M. Stradomski (2010, s. 49) zauważa, że zaproponowane modele przedsiębiorstw rodzinnych umożliwiają identyfikację charakterystycznych cech tego typu organizacji w poszczególnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Oddziaływanie wyróżnionych podsystemów identyfikowane jest we wszystkich obszarach działalności przedsiębiorstwa i jest źródłem kompetencji, zasobów, jak również ograniczeń w działalności firmy.



Rys. 2.1. Wybrane modele konfiguracyjne przedsiębiorstw rodzinnych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Gersick i in. 1997, s. 6; Kenyon-Rouvinez, Ward 2005, s. 6; Stradomski 2010, s. 49; Jeżak 2014, s. 18-19; Więcek-Janka 2014

Z kolei K.R. Gersick, M. McCollom Hampton oraz I. Lansberg (1997, s. 5-6) piszą, że przedsiębiorstwo rodzinne to połączenie trzech podsystemów, które są

niezależne, a jednocześnie na siebie nachodzą i się przenikają. Wyróżnione w modelu systemy (Model 3, rys. 2.1) przenikają się nawzajem, w różnym stopniu wpływając na cele, decyzje, bieżące funkcjonowanie oraz rozwój. Warto zauważyć, iż w miejscach, gdzie poszczególne podsystemy się nachodzą, członkowie firmy rodzinnej pełnią podwójną lub nawet potrójną rolę. Sytuacja ta może prowadzić do wewnętrznych konfliktów, dlatego ważne jest rozdzielenie, aby nastąpiło odpowiednie ułożenie relacji pomiędzy poszczególnymi obszarami zaliczanymi do wyróżnionych podsystemów. Z kolei D. Kenyon-Rouvinez i L.J. Ward (2005) uważają, iż trzy podsystemy, które nakładają się w firmach rodzinnych, to rodzina, struktura własności w firmie oraz sposób zarządzania tego typu przedsiębiorstwem. (Model 4, rys. 2.1).

E. Więcek-Janka (2014) podkreśla, że w tego typu trygonalnym organizmie rynkowym, obejmującym interesy biznesowe, rodzinne oraz indywidualne przedsiębiorców, wartościami są:

– w biznesie – rozwój firmy poprzez utrzymanie i/lub zwiększenie zysku,
– w rodzinie – utrzymanie stabilności i bezpieczeństwa,
– w interesie indywidualnego przedsiębiorcy – realizacja indywidualnych ścieżek kariery poszczególnych członków rodziny uczestniczących w funkcjonowaniu firmy.

Nachodzenie na siebie poszczególnych podsystemów przedsiębiorstwa rodzinnego może powodować, iż elastyczność organizowania przedsiębiorstwa jest w tym przypadku nie tylko możliwa, ale wręcz konieczna w dobie wysokiej konkurencji rynkowej. Modele firmy rodzinnej, składające się z co najmniej trzech subsystemów, wpływają na zbieżność celów poszczególnych obszarów, takich jak firma, rodzina i jednostka, co bez wątpienia oddziałuje na wspieranie wartości biznesowych, ale również rodzinnych i indywidualnych. Okazuje się, że w podejmowanie decyzji, oparte na zaufaniu i dobrej komunikacji, są zaangażowani wszyscy pracownicy. Z kolei w procesie wprowadzania zmian w tego typu modelach identyfikuje się między innymi elastyczność, innowacyjność oraz odpowiedzialność i zdolność do powiększania wiedzy w organizacji (Więcek-Janka 2013, s. 248).

Badania przedsiębiorstw rodzinnych, sprzyjające budowaniu teorii, koncentrują się na interakcjach pomiędzy rodziną a biznesem. Podejście systemowe przyczyniło się do tego procesu, identyfikując elementy organizacyjne (aspekty rodzinne i biznesowe), które są ważne dla opisania rodzinnego biznesu (Davis, Stern 1981, Frank i in. 2010). Podejście systemowe ujawnia główne elementy rodzinne i biznesowe, które pojawiają się w celu rozpoznania różnych unikalnych i specyficznych cech firm rodzinnych (Pieper, Klein 2007). Okazuje się, że systemy rodzinne i biznesowe muszą zostać zintegrowane, a firma rodzinna musi ewoluować, wychodząc poza opis elementów rodziny i biznesu. W związku z tym podejście konfiguracyjne zostało zastosowane do firm rodzinnych przy użyciu klasyfikacji, które koncentrują się na strukturze powiązań między elementami organizacyjnymi (Delery, Doty 1996) i pokazują zachowania wynikające z elementów rozpatrywa-

nych jako całość (Meyer, Tsui, Hinings 1993). Zgodnie z tym podejściem podjęto szereg prób opracowania klasyfikacji zarówno teoretycznych, jak i empirycznych, w celu zrozumienia, w jaki sposób elementy rodziny i biznesu wchodzą w interakcje, łącząc się w nowy system (Sharma, Nordqvist 2008; Distelberg, Sorenson 2009; García-Castro, Casasola-Martínez 2011). Teoretyczne klasyfikacje doprowadziły do identyfikacji różnych rodzajów firm rodzinnych. W tabeli 2.4 przedstawiono najważniejsze cechy teoretycznych klasyfikacji wśród przedsiębiorstw rodzinnych.

Tabela 2.4. Teoretyczna klasyfikacja firm rodzinnych

Autor	Założenia klasyfikacyjne firm	Rodzaje firm rodzinnych	Wymiary, które należy uwzględnić w klasyfikacji
Holland, Boulton (1984)	Relacja rodzinno-biznesowa	Klasyfikacja oparta na ewolucji firmy rodzinnej od przedsiębiorczej do postrodzinnej z uwzględnieniem relacji rodzina-biznes	Autorzy rozróżniają cztery struktury relacji między rodziną i biznesem, które mają wpływ na decyzje strategiczne i operacyjne
Ward (1987)	Interakcja systemów rodzinnych i biznesowych	Klasyfikacja teoretyczna opiera się na podejściu: po pierwsze biznes później rodzina po pierwsze rodzina później przedsiębiorstwo	Filozofia rodziny i biznesu wpływa na decyzje podejmowane w firmie: role wejścia, rekompensaty, dywidendy, uprawnienia, zarządzanie itp.
Dyer (2006)	Interakcja systemów rodzinnych i biznesowych	Teoretyczna klasyfikacja: zawodowa grupa klanu rodzinnego mama i tata członkowie rodziny samozatrudnienie	Koszty agencji oraz rodzinne aktywa i pasywa
Poza (2007)	Interakcja systemów rodzinnych i biznesowych	Teoretyczna klasyfikacja: pierwsza rodzina pierwsza własność pierwsze zarządzanie	Relacja między systemami
Sharma, Nordqvist (2008)	Interakcja członków rodziny, własność i zarządzanie	W oparciu o liczbę osób zajmujących cztery obszary pokrywające się (model firmy), firmy rodzinne można podzielić na 72 odrębne kategorie	Zaangażowanie rodziny we własność i zarządzanie
Distelberg, Sorenson (2009)	Orientacja wartości oparta na interakcji systemów rodzinnych i biznesowych	Nacisk na wartość pierwszorzędną, zrównoważony nacisk, nacisk na wartość biznesową	Wartości, zasoby i cele

Źródło: Basco, Pérez Rodríguez 2011

Relacja rodzinno-biznesowa jest ważnym i nieodłącznym elementem każdej klasyfikacji przedsiębiorstw rodzinnych. Wszystkie klasyfikacje przedstawione w tabeli 2.4 uwzględniają holistyczną zasadę, a badacze wykorzystują różne

poziomy i zależności rodzinno-biznesowe pozwalające wyróżnić cechę klasyfikacyjną. Badania prowadzone w zakresie różnorodności firm rodzinnych uwzględniają różne aspekty organizacyjne, w celu wyjaśnienia różnic między firmami rodzinnymi. Zdaniem J.A. Davis (2008), zapewnia to dodatkową wiedzę na temat tego, jak rodzina wpływa na firmę. Jedni autorzy uznają, że stopień zaangażowania rodziny wpływa na różnorodność przedsiębiorstw rodzinnych (Sharma, Nordqvist 2008), podczas gdy inni rozpatrują w tej kwestii rodzaj relacji pomiędzy rodziną i biznesem (Holland, Boulton 1984) czy kulturę organizacyjną. A.R. Dyer (1986) z kolei rozważa kulturę organizacyjną oraz zależności i interakcje pomiędzy wartościami, normami i celami organizacyjnymi (Distelberg, Sorenson 2009).

Ciekawy podział przedsiębiorstw rodzinnych w oparciu o teorię zarządzania, przedstawił również C. Salvato (2002), który wyróżnił trzy rodzaje tego typu organizacji, a mianowicie:
- rodzinna firma założona przez założyciela,
- firma zarządzana przez bliskiego krewnego założyciela (członka rodziny),
- otwarta firma rodzinna, w której kierownikiem jest zawodowy menedżer niebędący członkiem rodziny.

Teoria zarządzania w tym miejscu skupia się z jednej strony na fakcie, że własny interes i indywidualna motywacja stają się bodźcem zarówno dla kierownika, jak i pozostałych członków organizacji. Z drugiej strony natomiast, może ona wyjaśniać różnice w biznesowym zachowaniu rodzinnym i nierodzinnym. Rodzinny biznes charakteryzuje się wysokim poziomem zaangażowania, wspólnych orientacji i nieformalnych mechanizmów kontroli (Pieper, Klein, Jaskiewicz 2008). Menedżerowie i inni uczestnicy biorący udział w działalności przedsiębiorstwa rodzinnego są zmotywowani do działania w najlepszym interesie organizacji, tłumiąc własny interes w celu wykazania kolektywistycznych i kooperacyjnych zachowań. Te zachowania są racjonalnymi wyborami i mają pozytywny wpływ na życie organizacyjne. Kierowanie zarządem przedsiębiorstwa rodzinnego wykazuje zachowania altruistyczne oparte na wzajemnym zaufaniu między menedżerami i ich pracownikami. Wartości zaufania i altruizmu wśród kadry kierowniczej przyczyniają się do wysokiej identyfikacji i zaangażowania w firmę. To z kolei wzmacnia rodzinne więzy nieformalnego uczucia i porozumienia (Corbetta, Salvato 2004; Pieper 2007). Biorąc pod uwagę własność rodzinną i wymiary zarządzania, można skonfigurować trzy typy firm rodzinnych (Chrisman, Chua, Steier 2002; Carrasco-Hernández, Sanchez-Marin 2007) w zależności od poziomu zaangażowania rodziny:
- rodzinna własność i zarządzanie firmą (wysoka koncentracja własności i zarządzania w rękach rodziny),
- profesjonalnie zarządzane firmy rodzinnej (właściciele rodzin przekazują zarządzanie w ręce menedżerów niebędących członkami rodziny),
- firmy spoza rodziny (własność i zarządzanie w rękach osób spoza rodziny).

Propozycja Ł. Sułkowskiego (2004, s. 171-175), obejmująca połączenia kryterium strategicznego, kulturowego oraz władzy, wyróżnia osiem typów przedsię-

biorstw rodzinnych, które różnią się pomiędzy sobą szczególnymi cechami wynikającymi z przyjętych kryteriów podziału tego typu organizacji:
- w pierwszym typie przedsiębiorstw rodzinnych dominują cele rodziny, kultura partnerska oraz władza menedżerska,
- w drugim typie dominują cele rodziny, kultura patriarchalna oraz władza menedżerska,
- w trzecim typie dominują cele rodziny, kultura partnerska oraz władza właścicielska,
- w czwartym typie dominują cele rodziny, kultura patriarchalna oraz władza właścicielska,
- w piątym typie przedsiębiorstw rodzinnych dominują cele firmy, kultura partnerska oraz władza menedżerska,
- w szóstym typie dominują cele firmy, kultura patriarchalna oraz władza menedżerska,
- w siódmym typie dominują cele firmy, kultura partnerska i władza właścicielska,
- w ostatnim, ósmym typie dominują cele firmy, kultura patriarchalna oraz władza właścicielska.

W niniejszym podziale można wyróżnić dwie grupy przedsiębiorstw rodzinnych, a mianowicie te, które preferują cele rodzinne w swojej strategii działania, oraz te, które kierują się w swojej działalności celami organizacji.

Szerokie zestawienie typów przedsiębiorstw rodzinnych, z uwzględnieniem różnorodnych kryteriów podziału, przedstawia E. Więcek-Janka (2016), która dzieli przedsiębiorstwa rodzinne według różnych podejść:
- Pierwsze dwie typologie obejmują stopień zaangażowania rodziny (podział Gravesa) oraz podejście subiektywno-obiektywne (podział Stena), które opierają się na zakresie definicyjnym firmy rodzinnej. W tych przypadkach wykorzystanie zakresu definicyjnego pozwala na wyróżnienie grup przedsiębiorstw zaliczanych do firm rodzinnych.
- Następny przedstawiony podział uwzględnia transfer międzypokoleniowy, stworzony na podstawie struktur i intencji rodziny. Klasyfikacja przedsiębiorstw rodzinnych z uwzględnieniem orientacji rodzinnej i biznesowej (podział typologia Basco i Jose) obejmuje z kolei relację wartości biznesowych do wartości rodzinnych. Ta typologia wyróżnia cztery rodzaje przedsiębiorstw, a mianowicie rodzina ponad wszystko, firma niedojrzała, przedsiębiorstwo rodzinne oraz przedsiębiorstwo ponad wszystko.
- Podejście agencyjne (podział Dyera) do przedsiębiorstw rodzinnych dzieli je na: klan, matka i ojciec, profesjonalna firma oraz samolubna firma. W tym przypadku za kryterium uznano teorię ładu korporacyjnego, w której przedsiębiorstwo rodzinne to sieć kontraktów pomiędzy członkami rodziny.
- Kolejna typologia opiera się na podejściu dobrego gospodarza (podział Kleina i Bella) i skupia się na budowaniu relacji pomiędzy właścicielem firmy rodzinnej a kadrą zarządzającą. W tym podziale wyróżnia się cztery typy przedsiębiorstw rodzinnych. Typ pierwszy, w którym właściciel i menedżer z zewnątrz mają taką samą motywację – minimalizacja kosztów, realizacja planu, brak

relacji z pracownikami. Dla typu drugiego charakterystyczne jest stosowanie przez właściciela stylu dobrego gospodarza oraz przez menedżera spoza rodziny podejścia agencyjnego, natomiast dla trzeciego typu przedsiębiorstwa rodzinnego charakterystyka jest odwrotna. Czwarty typ to firma, w której właściciel i menedżer z zewnątrz mają taką samą motywację – są dobrymi gospodarzami. Wypracowane reguły obejmujące przedsiębiorstwo rodzinne oraz zróżnicowana motywacja do działania to kolejne kryterium w typologii firm rodzinnych (podział Dekkera).

– W typologii formalizacja – profesjonalizacja wyróżnić zatem można: firmę rodzinną typu hybryda administracyjna, która charakteryzuje się wysokim poziomem formalizacji i profesjonalizacji, firmę typu hybryda zwarta, która charakteryzuje się niską profesjonalizacją i wysoką formalizacją, oraz firmę typu domowa konfiguracja, wyróżniającą się wysoką profesjonalizacją oraz niską formalizacją. Ostatni typ przedsiębiorstwa rodzinnego w tym podziale to firma, która nosi nazwę autokracja, charakteryzuje się ona niską profesjonalizacją oraz niską formalizacją.
– Kolejna typologia (podział Sharmy) obejmuje emocjonalne aspekty relacji międzyludzkich występujące w procesie zarządzania firmami rodzinnymi. Wyróżnić tutaj można: firmy „gorące serca, pełne kieszenie", które charakteryzują się pełną harmonią pomiędzy członkami rodziny, firma i rodzina odnoszą sukcesy; firmy „bolesne serca, pełne kieszenie", których działalność opiera się na doradztwie, a same firmy nastawione są na zysk. Firmy „gorące serca, puste kieszenie" posiadają małe zasoby, co wpływa na ich niską konkurencyjność rynkową, z kolei firmy „bolesne serca, puste kieszenie" zazwyczaj charakteryzują się słabą kondycją oraz słabymi relacjami rodzinnymi.

Oczywiście podziałów przedsiębiorstw rodzinnych jest bardzo dużo i zależą one od przyjętych kryteriów dotyczących zakresu definicji firmy rodzinnej, cech organizacji, jak i podejścia do biznesu właściciela firmy i/lub członków rodziny.

2.3. Charakterystyczne cechy przedsiębiorstw rodzinnych

Jak zauważył K. Safin (2007), wymiar i obraz przedsiębiorstw rodzinnych tworzy się przy wykorzystaniu wachlarza cech charakterystycznych przypisanych tego typu organizacjom. Osiągnięcie dokładności interpretacyjnej jest możliwe dzięki zastosowaniu podejścia deskryptywnego. R. Sobiecki, A. Kargul i J. Kochanowska (2014, s. 22-23), dokonując przeglądu literatury dotyczącej specyfiki przedsiębiorstw rodzinnych, zauważyli, że do cech wyróżniających tego typu firmy należą:

– współzależność pomiędzy rodziną i przedsiębiorstwem, w szczególności integrację tej sfery,
– dążenie do ciągłości poprzez planowanie sukcesji,

– lojalność, zaufanie do pracowników, co przekłada się na kulturę organizacyjną,
– kształtowanie wizerunku firmy poprzez system rodzinnej wartości,
– dbałość o interesariuszy firmy,
– niezależność i suwerenność,
– specyficzny układ stosunków władzy i własności.

Wymienione cechy są kluczowe w procesie funkcjonowania firm rodzinnych, wpisując się często w kwestie priorytetowe rodziny. Badania międzynarodowe nad przedsiębiorstwami rodzinnymi pozwoliły na wprowadzenie odpowiedniego terminu „familiness" (rodzinność), które precyzuje wyjątkowość tej grupy firm, jednocześnie określając specyficzne czynniki wyróżniające tę grupę (Leszczewska 2015, s. 124). T.G. Habbershon, M. Williams oraz I.C. MacMillan (2003) podkreślają, iż w sytuacji gdy rodzina jest zaangażowana w firmę, powstaje pakiet specyficznych zasobów i możliwości określanych właśnie jako „familiness", który może potencjalnie tworzyć przewagi konkurencyjne.

Odmienność przedsiębiorstw rodzinnych, jak wskazuje przegląd literatury (Chua, Chrisman, Sharma 1999; Safin 2007; Więcek-Janka 2013; Hernández-Linares, Sarkar, López-Fernández 2017), wynika z cech, które są przypisane wyłącznie tego typu organizacjom. Z. Malara (2006, s. 34) podkreślił, iż do cech odznaczających przedsiębiorstwa rodzinne od innych firm zaliczyć należy przede wszystkim:
– współzależność biznesu i rodziny,
– korzystanie z finansowych, intelektualnych i osobowych zasobów rodziny,
– sukcesję i strategię sukcesji,
– familijną kulturę organizacyjną.

Odmienność firm rodzinnych wiąże się to z faktem, iż firmy rodzinne są starsze w porównaniu do firm nierodzinnych, dość zachowawcze, rzadko podejmują ryzyko, a jeżeli podejmują ryzyko to na niskim poziomie. Okazuje się również, że tego typu firmy rzadziej korzystają z usług zewnętrznych podmiotów świadczących usługi finansowe czy doradcze, a ich pracownicy są lepiej opłacani, i przywiązuje się większą wagę do satysfakcji zawodowej (Sobiecki, Kargul, Kochanowska, 2014, s. 24-26). Mała skłonność do ryzyka oraz mała skłonność do korzystania z zewnętrznych źródeł finansowania, zdaniem J. Jeżaka (2014, s. 19), stanowią jednak o słabości podmiotów rodzinnych, które obawiają się utraty kontroli nad firmą i prywatnością. Ponadto, tego typu przedsiębiorstwa cechuje ostrożność i samodzielność oraz silne przywiązanie do tradycji (Klimek 2014, s. 9-10). W literaturze przedmiotu występuje jednak przewaga cech charakteryzujących firmy rodzinne, które pozytywnie oddziałują na ich funkcjonowanie w gospodarce rynkowej. Wyróżnić można zatem zarówno korzyści ekonomiczne, jak i społeczne, wynikające z połączenia podsystemów rodziny i biznesu (tab. 2.5).

Zdaniem R. Pankiewicza (2013), firmy rodzinne dzięki posiadanym cechom, takim jak: większe zaufanie do pracowników, większe zaangażowanie pracowników z rodziny w pracę na rzecz przedsiębiorstwa oraz niski stopnień biurokratyzacji i formalizacji, posiadają przewagę nad firmami nierodzinnymi. Można wskazać, iż przedsiębiorstwa rodzinne wykazują znacznie większą chęć i determinację dzia-

łania, która wynika z poczucia odpowiedzialności za rodzinę. Badania dotyczące przedsiębiorstw rodzinnych pokazują, że są one szczególnym rodzajem grupy powiązanej więzami rodzinnymi, normami i zachowaniami altruistycznymi, które dotyczą nie tylko natury finansowej i rynkowej (Moskovich, Achouch 2017). Można zgodzić się ze stwierdzeniem, że firma rodzinna działa w inny sposób niż pozostałe firmy biznesowe (Corbetta Salvato, 2004), wynika to między innymi z faktu, iż główną cechą firmy rodzinnej jest strategia długoterminowych relacji rodzinnych, sprzyjająca zaangażowaniu, zaufaniu i odpowiedzialności. Dynamika tego typu firm wymaga zaangażowania członków rodziny w ustalanie celów i podejmowanie decyzji (Kellermanns i in. 2008), co wpływa na inne zachowania przedsiębiorstw rodzinnych w porównaniu do przedsiębiorstw nierodzinnych (Czaja 2014). Dodatkowo K. Safin (2007, s. 63-67) wskazuje, iż przedsiębiorstwa rodzinne cechuje między innymi:

– sposób ich zarządzania,
– ich innowacyjność,
– pozyskiwanie i mobilizacja kapitałów,
– tradycje,
– ciągłość kulturowa,
– stabilność,
– rola w społecznej odpowiedzialności biznesowej.

Tabela 2.5. Ekonomiczna i społeczna przewaga przedsiębiorstw rodzinnych nad nierodzinnymi w gospodarce

Ekonomiczne korzyści	Społeczne korzyści
firmy rodzinne są bardziej skłonne do „reinwestowania w siebie" w celu pomnożenia oraz utrzymania majątku dla przyszłych pokoleń	tworzenie dużej liczby miejsc pracy, w tym dla osób niespełniających kwalifikacji zawodowych
nie ulegają częstej pokusie osiągania krótkookresowych korzyści, odznaczają się dużą ostrożnością w podejmowaniu ryzykownych przedsięwzięć inwestycyjnych, mając na uwadze bezpieczeństwo finansowe rodziny	lepsze podejście do pracowników i partnerów biznesowych (bardziej rodzinne i przyjacielskie)
wykazują stosunkowo dużą odporność na dekoniunkturę (w sytuacjach kryzysowych członkowie rodziny są zdolni do dużych poświęceń)	większa niż w firmach nierodzinnych troska o byt pracowników najemnych i ich rodzin
stale troszczą się o jakość produktów lub świadczonych usług, co wiąże się z obawą o utratę prestiżu nazwiska rodziny (marki firmy)	mniejsza skłonność do redukowania zatrudnienia w okresach kryzysowych
ogólnie rzecz biorąc, charakteryzują się silną orientacją strategiczną w swej działalności	większa gotowość do przekazywania określonych środków na cele charytatywne oraz sponsorowania różnego rodzaju lokalnych inicjatyw i instytucji

Źródło: Opracowanie na podstawie: Jeżak 2015; 2016

Dokonując przeglądu literatury poświęconej specyfice firm rodzinnych, warto także pokazać sześć szczególnych cech charakterystycznych dla firm rodzinnych, zestawionych przez K. Leszczewską oraz K. Zaniewską (2014, s. 41), wśród których wyróżnić można:

1) styl kierowania firmą rodzinną, czyli paternalizm,
2) perspektywę i filozofię działania, czyli ciągłość i tradycję, ale również nieufność,
3) podstawę działania, czyli ograniczone ryzyko i emocje,
4) zasadę doboru kadr, czyli często nepotyzm,
5) stosunek do świata zewnętrznego, czyli hermetyczność,
6) trzon kultury organizacyjnej, czyli lojalność i zaufanie.

Co ciekawe, A. Blikle (2016) wskazuje nawet, iż przedsiębiorstwa powinny opierać się na szczególnych zasadach, takich jak ciągłe doskonalenie poprzez eliminowanie źródeł wad w organizacji. Ponadto, w doskonalenie firmy powinni być zaangażowani wszyscy członkowie organizacji, co jest charakterystyczne dla przedsiębiorstw rodzinnych, a nie jedynie menedżerowie czy kierownicy firmy. Jednocześnie wszyscy pracownicy przedsiębiorstwa rodzinnego powinni mieć całościowy pogląd na sytuację w firmie. Takie cechy organizacji odróżniają firmy rodzinne od nierodzinnych i sprawiają, iż firmy rodzinne nastawione są na zaspakajanie potrzeb interesariuszy – klientów na najwyższym poziomie. Warto w tym miejscu wspomnieć specyficzne cechy przedsiębiorstw rodzinnych wskazane przez D. Turka (2015, s. 61), wśród których wyróżniono między innymi mniejszą skłonność do ryzyka i rozwoju, mniejszą autonomię pracowników, ale również ich większą aktywność i zaangażowanie, zdolność do poświęceń oraz większą spójność.

Przedsiębiorstwa rodzinne, jak przedstawia się w literaturze przedmiotu (Chua, Chrisman, Sharma 1999; Malara 2006, s. 34; Safin 2007), opierają się na dwóch filarach, a mianowicie rodzinie i firmie. Zatem porównanie norm rodzinnych i biznesowych pozwoli, w tym miejscu, uchwycić specyfikę tego typu organizacji oraz wskazać przewagi norm rodzinnych w procesie funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku (tab. 2.6). Przeciwstawienie norm rodzinnych i biznesowych wskazuje, iż normy rodzinne często są ponad zasadami biznesowymi, i to, z pewnością, wyróżnia podmioty rodzinne na rynku.

Ciekawa próba wyjaśnienia wyjątkowości przedsiębiorstw rodzinnych została dokonana przez pryzmat trzech wątków opisujących specyfikę tego typu przedsiębiorstw (Dawson, Mussolino 2014). Pierwsza grupa badań nad firmami rodzinnymi obejmowała zachowania społeczno-etniczne członków rodziny biorących udział w działalności przedsiębiorstw rodzinnych i ich wpływ na strategiczne podejmowanie decyzji (Gomez-Mejia i in. 2007). Druga grupa badań opierała się na istocie biznesu rodzinnego, składającego się z wizji rodziny kontrolującej, która ma na celu podtrzymanie biznesu z pokolenia na pokolenie (Chua, Chrisman, Sharma 1999). W tym przypadku wyjątkowość przedsiębiorstw rodzinnych wiąże się z chęcią podtrzymania rodzinnego charakteru firmy i długofalowym postrzeganiem biznesu. Z kolei trzecia grupa badań nad przedsiębiorstwami rodzinnymi postrzegała wyjątkowość tej grupy przez pryzmat unikalnego pakietu zasobów wynikają-

cego z interakcji systemów rodzinnych i biznesowych (Habbershon, Williams, MacMillan 2003), prowadząc do wyróżnienia synergii wpływającej na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw rodzinnych nad nierodzinnymi.

Tabela 2.6. Porównanie norm rodzinnych i biznesowych

Normy rodziny	Normy przedsiębiorstwa
– Stwarzanie członkom rodziny, zwłaszcza własnym dzieciom, szans na zatrudnienie oraz realizację własnych celów zawodowych	– Zatrudnianie odpowiednio wykwalifikowanych pracowników, fachowców
– Zapewnienie wsparcia finansowego dla członków rodziny oraz ze względu na ich potrzeby	– Zapewnienie wynagrodzenia pracownikom odpowiedniego do wkładu oraz rynkowych uwarunkowań
– Sprawiedliwe traktowanie członków rodziny (rodzeństwa)	– Poszukiwanie i nagradzanie najlepszych pracowników
– Subiektywna ocena członków rodziny	– Obiektywna ocena pracowników przez pryzmat realizacji celów przedsiębiorstwa
– Tworzenie członkom rodziny warunków do nauki odpowiednio do ich potrzeb i zainteresowań	– Tworzenie warunków do rozwoju pracowników w zależności do potrzeb organizacji

Źródło: Opracowanie na podstawie: Safin 2007, s. 20 za: Siefer 1996, s. 63

Różnice w przedsiębiorstwach rodzinnych i nierodzinnych rozpatrywać można również przez pryzmat podejścia zasobowego, podejścia behawioralnego, teorię agencji oraz teorię stewarda (Łobejko 2015, s. 97-99). W przypadku podejścia zasobowego firmy rodzinne cechują specyficzne relacje między rodziną i zasobami przedsiębiorstwa, a przewaga rynkowa jest osiągana właśnie dzięki specyficznym zasobom społecznym, w tym członków organizacji oraz finansów. W przypadku podejścia behawioralnego w firmach rodzinnych obserwuje się znacznie silniejsze więzi emocjonalne, co wpływa na socjoekonomiczne ich bogactwo, ale również obawę przed współpracą z podmiotami z otoczenia zewnętrznego. W podejściu agencyjnym z kolei wskazuje się, iż połączenie funkcji zarządzania z funkcją własności w firmach rodzinnych sprawia, że rzadziej występują konflikty na linii właściciel – agent. W teorii stewarda łączenie funkcji zarządzania z funkcją własności może wpłynąć na obniżenie poziomu konkurencyjności przedsiębiorstw rodzinnych, a w efekcie ograniczyć ich rozwój. Opisane cechy z pewnością można przypisać jedynie przedsiębiorstwom rodzinnym i ich relacjom wewnętrznym oraz relacjom z otoczeniem.

Badania P.D. Olsona i innych (2003) wskazują ponadto, że czynnikami sukcesu przedsiębiorstw rodzinnych, przejawiającymi się we wzroście dochodów firmy, w zwiększeniu zatrudnienia w firmie czy powiększeniu obszaru działalności, są stosunkowo wysoka efektywność tego typu organizacji i ich rozwój. Charakter wpływu rodziny na przedsięwzięcia biznesowe jest co najmniej tak samo ważny, jak rozmiar efektów osiąganych przez badane podmioty. Okazuje się, że w firmach rodzinnych zatrudnienie większej liczby pracowników, członków rodziny, wpływa

pozytywnie na postrzegany przez właścicieli sukces przejawiający się w lepszych wynikach finansowych. Zatem, zdaniem badaczy, jest to z pewnością czynnik odróżniający przedsiębiorstwa rodzinne od nierodzinnych. Z kolei J. Klimek i B. Żelazko (2015, s. 91) wskazują, że cechami charakterystycznymi przedsiębiorstw rodzinnych wpływającymi na ich sukces są: tradycja, doświadczenie, kreatywność, zdolności zarządcze, reputacja, marka oraz elastyczność przedsiębiorstwa.

Rodziny wnoszą istotny wkład w przedsiębiorstwa rodzinne (Stafford i in. 2010), dlatego też wpływają w specyficzny sposób na funkcjonowanie tego typu organizacji. Z jednej strony zaangażowanie członków rodziny w zarządzanie warunkuje wydajność firmy rodzinnej (Kellermanns i in. 2012). W rzeczywistości okazuje się, że własność sama w sobie nie wpływa na wydajność i efektywność firmy rodzinnej, bardziej istotne jest to, w jakim stopniu rodzina jest zaangażowana w zarządzanie przedsiębiorstwem. Koncentracja członków rodziny w zespole zarządzającym przedsiębiorstwa umożliwia realizację celów rodzinnych, w tym ułatwia dostęp do jej kapitałów (Sacristan-Navarro, Gomez-Anson, Cabeza-Garcia 2011). Kontekst rodziny w przedsiębiorstwie ma również szczególne znaczenie w przypadku badań nad złożonością organizacyjną i realizacją celów biznesowych w przedsiębiorstwach rodzinnych. Badania międzynarodowe pokazują, iż firmy rodzinne niemal wymuszają skupienie się na wielu celach, w tym również rodzinnych, co wynika z ich natury, a to z kolei wpływa pozytywnie na realizację większych celów biznesowych organizacji (Kay 2011). Ponadto, rodzina w przedsiębiorstwie determinuje wzrost dobrobytu społeczno-emocjonalnego, co jest obecnie bardzo trudne do osiągnięcia w przypadku przedsiębiorstw nierodzinnych (Hauck, Prügl 2015, Strike i in. 2015). Szczególnie typowe poczucie własności w firmach rodzinnych wydaje się najlepszym antidotum na poważne problemy związane z krótkoterminowością przedsiębiorstw. Pojawia się tutaj specyficzna cecha przedsiębiorstw rodzinnych, jaką jest długowieczność i chęć przekazania firmy kolejnym pokoleniom (Wooldridge 2015). Ponadto, jak wskazują N. Kachaner, G. Stalk i A. Bloch (2012), udana strategiczna dynamika w niektórych firmach rodzinnych może stanowić wzór dla firm nierodzinnych i prowadzić do wdrażania odpowiednich procedur, na przykład zachęcania menedżerów do „myślenia jak właściciel". Co więcej, na poziomie organizacyjnym klimat pracy w przedsiębiorstwie rodzinnym, jako jego specyficzna cecha, może wpływać na zwiększenie poczucia obowiązku wśród pracowników – zarówno członków rodzin, jak i – co jest ważne – wśród pracowników spoza rodziny (Rhoades, Eisenberger 2002; Eder, Eisenberger 2008; Bammens, Notelaers, Van Gils 2015). Zatem tworzenie wartości w firmach rodzinnych można osiągnąć poprzez dopasowanie celów, zasobów i struktur zarządzania, na które rodzina ma zwykle ogromny wpływ (Kammerlander i in. 2015). Z drugiej strony udział rodziny w zarządzaniu przedsiębiorstwem niesie za sobą skutki negatywne. Udział członków rodziny w działalności firmy może być związany ze wzrostem napięcia w rodzinie i pojawieniem się w niej konfliktów, niezależnie od istniejących przyczyn. Spadają wówczas dochody w przedsiębiorstwie, co nie pomaga w osiąganiu sukcesu zarówno rodzinnego, jak i biznesowego (Stewart, Danes 2001; Olson Zuiker i in. 2003).

Przedsiębiorstwa rodzinne, mimo iż posiadają specyficzną kulturę organizacyjną, systemy wartości i cele, ulegają podobnie jak w przypadku przedsiębiorstw nierodzinnych presji i wewnętrznym napięciom, dlatego też muszą poradzić sobie ze szczególnym rodzajem ryzyka przypisywanym właśnie tej grupie firm. Wyróżnić w tym miejscu należy ryzyko organizacyjne, elastyczności działań, sukcesji, reputacji firmy, nepotyzmu, pogorszenia relacji w rodzinie, braku strategii, kryzysu w wyniku konfliktu i obcego zarządzania, ryzyka finansowego, stagnacji oraz ryzyka wrogiego przejęcia (Andrzejewski 2011, s. 27-31). W tabeli 2.7 zestawione zostały mocne i słabe strony przedsiębiorstw rodzinnych, które świadczą o ich specyfice.

Tabela 2.7. Mocne i słabe strony przedsiębiorstw rodzinnych

Mocna strony firm rodzinnych	Słabe strony firm rodzinnych
– Długookresowa orientacja rynkowa – Znajomość biznesu wynikająca z doświadczeń członków rodziny oraz przekazywania wiedzy kolejnym pokoleniom – Większy kapitał społeczny – Ograniczona anonimowość – Szybka i bliska komunikacja – Silna motywacja członków rodziny zaangażowanych w funkcjonowanie firmy – Swoboda działania, w tym niewielki nacisk ze strony rynków kapitałowych oraz niewielkie ryzyko przejęcia – Ograniczona biurokracja – Szybka decyzyjność – Możliwości osiągnięć dzięki zaangażowaniu finansów rodziny – Elastyczność działania w trudnych momentach firmy wynikająca z rezygnacji członków rodziny z zysków – Kultura rodzinna wpływająca na identyfikację pracowników z firmą, stabilność organizacyjną oraz ciągłość kierownictwa	– Brak przejrzystej struktury organizacyjnej, w tym niejasny podział obowiązków i uprawnień w firmie – Brak przejrzystej polityki pracowniczej, w tym tolerowanie niezdolnych członków rodziny, niesprawiedliwe systemy ocen i wynagrodzeń – Trudności w pozyskiwaniu profesjonalnego zarządu firmy – Nepotyzm i negatywna selekcja pracowników – Mniejsza gotowość do rozwoju – Brak jasnego stylu zarządzania – Wpływ konfliktów rodzinnych na wyniki firmy – Ograniczony dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania – Opory przed zmianami, brak wizji nowoczesności – Kryzys sukcesji, możliwość napięć sukcesyjnych

Źródło: Opracowanie na podstawie: Sułkowski 2004, s. 127; Safin 2004, s. 60; Winnicka-Popczyk, Popczyk 2004, s. 25-26; Chirico, Nordqvist 2010, s. 491; Martyniuk 2013, s. 245; Turek 2014, s. 61; Priem, Alfano 2016

Reasumując, wśród silnych stron przedsiębiorstw rodzinnych należy z pewnością wymienić: długookresową orientację rynkową związaną z postrzeganiem firmy przez pryzmat kolejnych pokoleń i długowieczności, doświadczenie członków rodziny przekazywane kolejnym pokoleniom, znacznie większy kapitał społeczny, ograniczoną anonimowość oraz sprawnie działającą komunikację wewnątrzorganizacyjną. Dodatkowo firmy rodzinne wyróżnia pozytywnie silna motywacja członków rodziny zaangażowanych w działalność przedsiębiorstwa, stosunkowo szybka

decyzyjność, ograniczona biurokracja w porównaniu do firm nierodzinnych. Plusem jest również stosunkowo duża swoboda działania, w tym niewielki nacisk ze strony rynków kapitałowych oraz niewielkie ryzyko przejęcia przez inne firmy. Warto też podkreślić, że zaangażowanie rodzinnych finansów otwiera przed tymi firmami duże możliwości, zaś elastyczność działania w trudnych momentach, wynikająca z rezygnacji członków rodziny z zysków, oraz kultura organizacyjna identyfikująca przedsiębiorstwa rodzinne jako te, w których pracuje się bezpieczniej, i wpływająca na identyfikację pracowników z firmą, zapewniają stabilność organizacyjną oraz ciągłość kierownictwa. Specyfika przedsiębiorstw rodzinnych wpływa często na ich przewagę konkurencyjną, która nie zawsze jest przyczyną korzyści finansowych czy zysków dla właścicieli, ale często prowadzi do o wiele szerszych korzyści, które w długookresowej analizie determinują sukces organizacyjny.

2.4. Przedsiębiorstwa rodzinne w perspektywie organizacyjnej funkcji zarządzania

Zarządzanie, zgodnie z podejściem B. Nogalskiego i S. Lachiewicza (2010, s. 9) jest dyscypliną naukową, która obejmuje zarówno wiedzę, jak i praktykę. Jednak dzięki praktyce zawodowej i zdobytemu doświadczeniu możliwe jest zdobycie wiedzy, która wpływa na efektywne zarządzanie organizacjami. Do najczęściej wskazywanych funkcji zarządzania można zaliczyć te, przedstawione przez H. Fayola w 1909 roku, wśród których wyróżnia się: planowanie, organizowanie, decydowanie, motywowanie i kontrolowanie (Walczak 2012). Jest to jeden z pierwszych podziałów fukcji zarządzania, na którym opierały się kolejne podejścia uwzględniające role menedżerów, pracowników (Koźmiński, Jemielniak 2008, s. 19-21) czy relacje wewnątrzorganizacyjne (Stabryła 2012). Jak wskazują A. Czerminski i M. Grzybowski (1996, s. 82-83), funkcje zarządzania związane są z powtarzającymi się działaniami w organizacji zapewniającymi osiągnięcie celów organizacyjnych. Wywodzą się one z podziału zadań i obejmują obowiązki, kompetencje i metody działania. Dlatego też wypełnianie wszystkich funkcji w sposób ciągły i konsekwentny tworzy proces zarządzania organizacją.

Organizowanie jako jedna z funkcji zarządzania wyraża się logicznym systematyzowaniem oraz grupowaniem działań i zasobów organizacyjnych (Griffin 2004, s. 10; Schermerhorn 2008, s. 139). Według J. Lichtarskiego (2001, s. 186), polega ono na łączeniu i porządkowaniu, jak również na koordynowaniu elementów składowych przedsiębiorstwa w taki sposób, aby organizacja mogła osiągnąć ustalone cele. Zdaniem J. Penca (2001, s. 42), celem organizowania jest przede wszystkim określenie najlepszego sposobu działań i wykorzystania zasobów należących do organizacji lub możliwych do pozyskania. Co więcej, M. Mroziewski (2010, s. 193) wskazuje, iż w przedsiębiorczej, pełnej inicjatywy organizacji funkcja organizowania skupia się na kreowaniu czy też tworzeniu relacji wewnątrzorganizacyjnych, jak również na budowaniu relacji z interesariuszami i otoczeniem biznesowym.

W tym przypadku organizowanie wpływa na kapitał zasobowy i ludzki przedsiębiorstwa. Funkcja ta odgrywa również znaczącą rolę w przypadku zdobywania przewagi konkurencyjnej, szczególnie w długim okresie, gdyż pozytywnie wpływa na powiązania firmy z systemem społeczno-gospodarczym i wiąże ludzi z otoczenia biznesowego. Funkcja organizowania, jak wskazuje A. Zakrzewska-Bielawska (2012), nabiera tym większego znaczenia, im bardziej skomplikowana jest działalność firmy, im większe jest zatrudnienie, bardziej zróżnicowane powiązania z otoczeniem biznesowym oraz trudniejsze warunki prowadzenia działalności gospodarczej (Stankiewicz 2011, s. 251). W dużym stopniu żywotność i produktywność organizacji usytuowanej w środowisku określonego rodzaju zależą od rodzaju struktury i zachowania organizacji, które powinny być zgodne z warunkami środowiskowymi (Jonker i in. 2012). A modelowanie biznesowe, które coraz częściej postrzegane jest przez pryzmat organizacyjnej funkcji zarządzania, odgrywa zasadniczą rolę w rozwiązywaniu wielu problemów, takich jak: zrozumienie struktury i dynamiki organizacji (Liu i in. 2003), diagnozowanie problemów i wykrywanie możliwości poprawy (Feng, Li, Cen 2001), zapewnienie wspólnego słownictwa i zrozumienia oraz formułowanie wymagań potrzebnych do interoperacyjności. Przegląd literatury pokazuje, że niektórzy autorzy uważają również relacje komunikacyjne między podmiotami organizacyjnymi za procesy organizacyjne (Fleischmann, Stary 2011). Aby umożliwić elastyczne podejście do operacji, zarząd i zainteresowane strony muszą pracować nad powiązanymi procesami (Fleischmann, Stary 2012). Zależą one od konkretnych celów biznesowych ustalonych przez przedsiębiorstwo i wpływają na kwestie strategiczne, taktyczne i operacyjne (Stephenson, Sage 2007). Z kolei patrząc przez pryzmat podejść organizatorskich, A. Strabyła (2006, s. 226-227), wskazuje, że proces organizowania przedsiębiorstwa ulepsza organizację, w tym jej procesy diagnostyczne, co bez wątpienia poprawia funkcjonalność organizacyjną.

Organizacyjna funkcja zarządzania, jak wskazuje przegląd literatury, obejmuje działania w różnych momentach funkcjonowania przedsiębiorstwa (Schermerhorn 2008, s. 176; Zakrzewska-Bielawska 2012, s. 253-287), które, zdaniem K. Dale'a i G. Brunella (2003, s. 155-173), obejmują następujące etapy:

- szczegółowe ustalenie pracy organizacji, dzięki czemu możliwa będzie realizacja zaplanowanych celów,
- podział pracy z uwzględnieniem czynności logicznych w celu realizacji działań przez członków organizacji,
- sprawne i logiczne projektowanie pracy dla członków organizacji,
- koordynacja pracy członków organizacji,
- ocena skuteczności organizacji.

Poszczególne działania wchodzące z zakres organizacyjnej funkcji zarządzania obejmują koordynowanie zarówno ludzkich, jak i rzeczowych zasobów organizacji, w celu osiągnięcia efektywności organizacyjnej (Czermiński, Grzybowski, Ficoń 1999, s. 74). Organizowanie powinno zapewnić realizację ustalonych celów organizacji i zaplanowanych zadań. Na podstawie przeglądu i analizy literatury dokonano rozpoznania poszczególnych działań wchodzących w zakres organiza-

cyjnej funkcji zarządzania i wybrano jeden z najprostszych podziałów, który przedstawiony został przez J. Stonera, E. Freemana i D. Gilberta (2011, s. 305-424), gdzie zakres i obszar organizacyjnej funkcji zarządzania postrzegać można za pomocą czterech kluczowych elementów, takich jak:

1) projektowanie organizacji i jej struktury,
2) władza i autorytet w organizacji w aspekcie możliwości wywierania wpływu na innych,
3) gospodarowanie zasobami ludzkimi jako funkcja kierownicza obejmująca rekrutację, dobór oraz szkolenie i doskonalenie pracowników, czyli członków organizacji,
4) kierowanie zmianami organizacyjnymi i innowacją polegające na systematycznym dążeniu do przeprojektowywania organizacji w taki sposób, aby ułatwić jej dostosowanie się do zmian wynikających z otoczenia, jak też osiąganie nowych celów przedsiębiorstwa.

Przedstawiony zestaw kluczowych obszarów wchodzących z zakres organizacyjnej funkcji zarządzania jest jednym z wielu opisywanych w literaturze przedmiotu i nie obejmuje zarządzania zasobami materialnymi, co wzbudza dyskusję. Jednak, dla potrzeb realizacji celu pracy, autorka przyjęła go za wyjściowy (zarówno do tworzenia narzędzia badawczego, jak i realizacji procesu badawczego) w procesie oceny elastyczności organizacyjnej przedsiębiorstw rodzinnych. Wynika to z faktu, iż przedsiębiorstwa rodzinne są organizacjami, które zarządzane są często przez właścicieli-członków rodziny posiadającej większość udziałów (Sorenson 2000; Koziński Listwan 2005, s. 104; Efferin, Hartono 2015). W przypadku tego typu organizacji rzadkością jest zarządzanie przez profesjonalnych menedżerów, gdyż właściciele przedsiębiorstw rodzinnych nie chcą oddawać swoich firm osobom nienależącym do rodziny (Krajewska-Nieckarz, Klimek 2014). Dlatego też w tej sytuacji wybrany jeden z najprostszych podziałów działań w obszarach organizacyjnej funkcji zarządzania wydaje się najbardziej właściwy. Jak wskazuje K. Kowalczyk (2016, s. 451), proces organizowania w przedsiębiorstwie nie przebiega równomiernie, w jednolity czy liniowy sposób. Wręcz przeciwnie, jest różnorodny, a poszczególne etapy procesu organizowania są ze sobą luźno powiązane, co bez wątpienia umożliwia przedsiębiorstwom elastyczność w działaniu, która poprzez elastyczność organizacyjną umożliwia przedsiębiorstwom dopasowanie się do zmian środowiskowych.

Projektowanie i organizowanie struktury przedsiębiorstwa rodzinnego

Każda firma rodzinna, która obecnie funkcjonuje, została stworzona, aby osiągać określone cele oraz pełnić zaplanowaną i określoną funkcję, bez względu na wielkość firmy czy specyfikę jej działalności. Pracownicy przedsiębiorstw rodzinnych, uczestniczący w osiąganiu określonych celów i pełniący określone funkcje, dzięki działaniom podejmowanym w zmiennym otoczeniu są gotowi stawać przed nowymi wyzwaniami i wpływać na zmiany i rozwój firm. Jak wskazuje J.M. Moczydłowska

(2009, s. 315), sytuacja ta koresponduje z wyzwaniami, jakie stoją przed gospodarstwami rodzinnymi w coraz bardziej burzliwym otoczeniu. Ponieważ przedsiębiorstwo rodzinne sprzęża biznes i rodzinę, również owe gospodarstwa domowe i członkowie rodzin muszą być zdolni do racjonalnej reakcji na zmienność otoczenia i do modyfikacji swoich działań, co bez wątpienia wyrażać się będzie elastycznością działania przedsiębiorstw rodzinnych.

Przedsiębiorstwo, funkcjonując w określonym otoczeniu, bez względu na cele czy charakter działalności oraz wielkość firmy, ma do wykonania swoje zadania, a w trakcie ich realizacji napotyka na trudności, kłopoty i ograniczenia. Współczesne warunki biznesowe, zdaniem J. Klimek (2014, s. 183-188), są szczególnie trudne dla przedsiębiorstw rodzinnych. Oznacza to konieczność podejmowania szybkich decyzji w warunkach określonych zmian, szczególnie w przypadku spełnienia oczekiwań klientów poprzez dostosowywanie się do ich potrzeb, co jest typowe dla tego typu przedsiębiorstw. Dlatego też elastyczność w przypadku przedsiębiorstw rodzinnych nabiera szczególnego znaczenia. Zmiany zachodzące w firmach rodzinnych, polegające na dostosowaniu się do dynamicznego otoczenia, dotyczą każdej z funkcji zarządzania, a w szczególności organizowania. Wynika to z faktu, iż organizowanie przedsiębiorstwa, jako funkcja zarządzania, koncentruje się przede wszystkim na kształtowaniu struktury organizacji, która zapewnia działania przedsiębiorstwa w oparciu o zadania oraz realizację planów (Schermerhorn 2008, s. 20). Poszukiwanie odpowiednich rozwiązań organizacyjnych wymusza na zarządzających przedsiębiorstwami dążenie do osiągania efektywności funkcjonalnej na wysokim poziomie. Okazuje się, że nieodpowiednie zaprojektowanie i zbudowanie struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa czy też jej niedopasowanie do posiadanych zasobów firmy i otoczenia biznesowego w długim okresie prowadzi do osłabienia firmy, a w rezultacie nawet do jej upadku (Krzakiewicz, Cyfert 2013, s. 91). Zatem właściwe zorganizowanie struktury organizacyjnej jest konieczne i niezbędne w procesie prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku. Organizowanie, to zdaniem A. Koźmińskiego oraz D. Jemielniaka (2008, s. 19), po prostu tworzenie struktur przedsiębiorstwa, które są niezbędne do realizacji planów oraz działań nagłych, wynikających z turbulencji otoczenia. Dlatego też, omawiając organizowanie przedsiębiorstwa rodzinnego, w pierwszej kolejności należy zwrócić uwagę na projektowanie i organizowanie struktury firmy, która, zdaniem, L. Korzeniowskiego (2010, s. 2013), polega na kształtowaniu organizacji, w tym tworzeniu poszczególnych jednostek i relacji pomiędzy nimi. W bardziej szczegółowym ujęciu organizowanie to projektowanie stanowisk pracy, tworzenie odpowiednich zespołów pracowniczych, jak również ustalanie relacji pomiędzy poszczególnymi jednostkami w przedsiębiorstwie oraz ustalenie reguł działania poszczególnych jednostek organizacyjnych. Ponadto, strukturę organizacyjną można postrzegać jako sposób alokacji odpowiedzialności i władzy wewnątrz organizacji, a procedury robocze są przeprowadzane przez członków organizacji. Struktura organizacyjna stanowi sieć istniejących relacji i ról w całej organizacji (Teixeira, Koufteros, Peng 2012), pełni podstawową rolę regulacyjną poprzez zmniejszenie dowolności i nieregularność zachowań organizacyj-

nych (Zakrzewska-Bielawska 2007, s. 27). V.A. Thompson (1965) stwierdził po prostu, że struktura organizacyjna jest wewnętrznym wzorcem relacji, autorytetu i komunikacji w organizacji. Z kolei struktura organizacyjna, jak wskazuje J. Lichtarski (2003, s. 297), to pewna cecha przysługująca organizacji, która ukazuje i przedstawia jej „ustrój". Struktura firmy jest wynikiem pojmowanej funkcji organizowania, dotyczy bowiem zmian procesów decyzyjnych zachodzących w funkcjonującym przedsiębiorstwie. Jest ona obowiązkowa dla każdej organizacji, gdyż ukazuje zarówno układ decyzyjny, jak i układ pracy i zależności w przedsiębiorstwie (Sudoł 2006, s. 198).

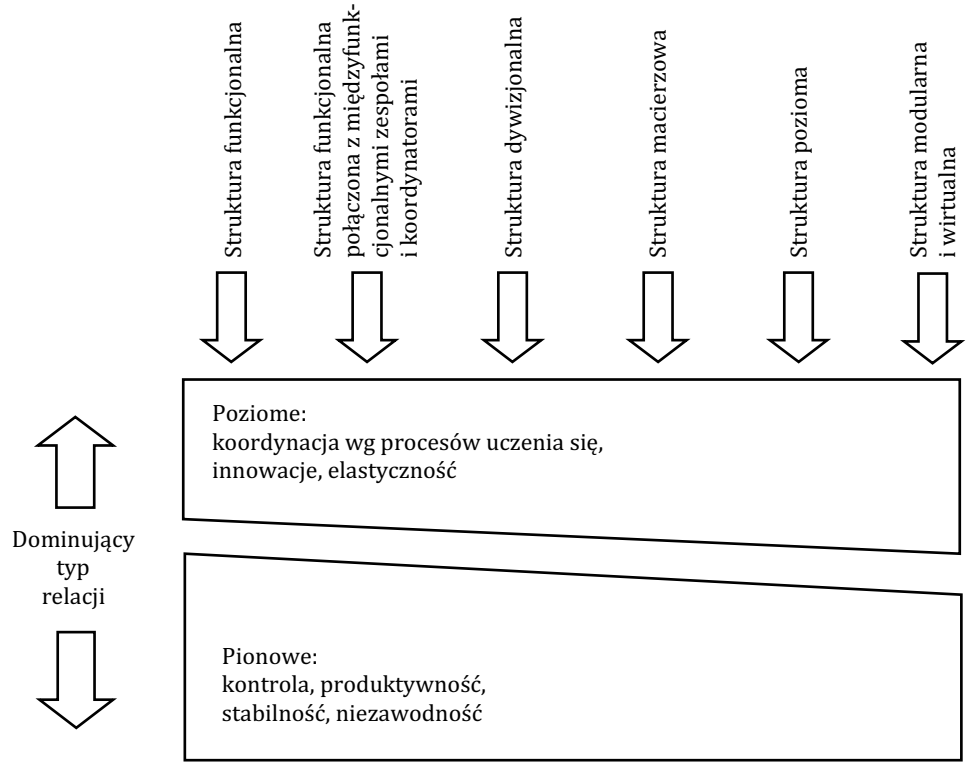
J. Kisielnicki (2014, s. 122-126) wskazuje, iż w procesie projektowania organizacji należy oprzeć się na następujących założeniach:

1. Organizacja to pięć części głównych, takich jak:
   - wierzchołek strategiczny, czyli naczelne kierownictwo przedsiębiorstwa, które odpowiada za realizację strategicznych celów organizacji;
   - rdzeń operacyjny, czyli pracownicy odpowiadający za bieżącą działalność firmy, w tym produkcji i świadczenia usług;
   - linia środkowa to część kierownictwa pośrednicząca pomiędzy najwyższym szczeblem w organizacji a pracownikami wykonawczymi;
   - technostruktura obejmująca pracowników zajmujących się kontrolowaniem i aktualizacją obowiązujących w organizacji standardów;
   - personel pomocniczy składający się z dodatkowych pracowników niezbędnych w procesie funkcjonowania całej organizacji.
2. Występuje pięć mechanizmów koordynujących proces projektowania organizacji, a mianowicie: wzajemne dostosowanie, bezpośredni nadzór kierowniczy, standaryzacja przebiegu pracy, standaryzacja wyników przedsiębiorstwa oraz standaryzacja kwalifikacji.
3. Występuje dziewięć parametrów struktury organizacyjnej, wśród których wymienia się: specjalizację, formalizację, szkolenia i indoktrynację, departamentalizację, wielkość jednostek organizacyjnych, planowanie oraz system kontroli, mechanizmy spajające oraz decentralizację pionową i poziomą.
4. Wyróżnia się cztery grupy uwarunkowań projektowania i tworzenia struktury organizacyjnej, a mianowicie: wiek i wielkość organizacji, jej system techniczny, otoczenie organizacji oraz władza, w tym udział we własności oraz potrzeby uczestników organizacji.

Z kolei A. Nalepka (2001, s. 133-135) podkreśla, iż w procesie projektowania struktury organizacji należy zwrócić szczególną uwagę na fakt, iż struktury powinny posiadać pewne cechy, jednakże nie ma optymalnych i uniwersalnych struktur z tego względu, iż każde przedsiębiorstwo jest specyficzne. Zatem struktura organizacyjna będzie równie specyficzna i uzależniona od charakterystyki organizacyjnej. Ponadto, zasady odnoszące się do projektowania struktur w organizacji powinny obejmować proces ich kształtowania w odniesieniu do procesu ich budowy, zmian i doskonalenia rozwiązań strukturalnych. Projektując strukturę dla przedsiębiorstwa, należy również zwrócić uwagę na problemy wycinkowe, konkretne dla

pewnych rozwiązań. W tym miejscu należy pamiętać między innymi o zasadzie równowagi „triady", zasadzie celowości, kompletności i rozłączności zadań.

Typy struktur organizacyjnych odpowiadają określonym potrzebom przedsiębiorstw i zależą między innymi od warunków działalności firmy czy otoczenia biznesowego. Są to jednak instrumenty pozwalające realizować cele organizacji w odniesieniu do uwarunkowań sytuacyjnych. Projektowanie i tworzenie struktur organizacyjnych może zależeć, jak wskazują K. Krzakiewicz i S. Cyfert (2013, s. 89-90), od kontroli w układzie pionowym i koordynacji działań w układzie poziomym. To czy przedsiębiorstwa będą potrafiły szybko reagować na zmiany otoczenia oraz być elastyczne, warunkuje dominujący typ relacji organizacyjnej (rys. 2.2).



Rys. 2.2. Rola koordynacji w strukturach organizacyjnych

Źródło: Krzakiewicz, Cyfert 2013, s. 90 za: Daft 2006, s. 139

Wśród czynników wpływających na strukturę przedsiębiorstwa wyróżnić można również determinanty wewnętrzne oraz determinanty zewnętrzne. Jak wskazuje M. Romanowska (2014, s. 179-182), do wewnętrznych czynników wpływających na strukturę organizacji zalicza się wielkość organizacji, fazę jej życia, przyjętą strategię działania, wykorzystywaną lub wprowadzaną technologię, kulturę organizacyjną zarówno tę, która występuje, jak i tę, która jest budowana, oraz cechy

osobowości kierownictwa czy właściciela firmy w przypadku przedsiębiorstw rodzinnych. Z kolei wśród czynników zewnętrznych wpływających na struktury organizacji wyróżnia się otoczenie organizacji oraz relacje władzy (tab. 2.8).

Tabela 2.8. Wpływ wybranych czynników na strukturę organizacyjną przedsiębiorstw

Czynnik strukturotwórczy		Rodzaj struktury organizacyjnej
Wielkość przedsiębiorstwa		
przedsiębiorstwo małe, w tym mikrofirmy	→	struktura prosta, scentralizowana, nisko sformalizowana
przedsiębiorstwo średnie	→	struktura średnio sformalizowana, średnio złożona
przedsiębiorstwo duże	→	struktura wysoce sformalizowana i rozbudowana o wysokim poziomie specjalizacji
Realizowana strategia rozwoju przedsiębiorstwa		
przedsiębiorstwa jednoproduktowe, o wąskiej specjalizacji	→	struktura oparta na specjalizacji funkcjonalnej
przedsiębiorstwa zdywersyfikowane pokrewnie, czyli posiadające przychody z kilku sektorów, pokrewnych branż	→	struktura zdecentralizowana, rozbudowana, o wysokim poziomie specjalizacji
przedsiębiorstwa konglomeraty	→	struktura wysoce zdecentralizowana, skupiająca grupę kapitałową
Technologia		
produkcja wielkoseryjna, masowa, powiązana	→	struktura statyczna, zasady mechaniczne
produkcja małoseryjna, jednostkowa, rozproszona	→	struktura dynamiczna, elastyczna, wskazówki organiczne
produkcja ciągła, specyficzna	→	połączenie struktury statycznej z organiczną, struktura scentralizowana i wyspecjalizowana
Otoczenie		
stałe, o wysokim poziomie pewności	→	struktura wysoko scentralizowana i sformalizowana, system mechanistyczny, przestrzega się zasad statycznych
zmienne, o umiarkowanej niepewności	→	struktura średnio sformalizowana oraz zdecentralizowana, system dynamiczny, przestrzega się kombinacji zasad statycznych
burzliwe, o wysokim stopniu niepewności	→	struktura niejednoznaczna i nieformalna, system dynamiczny, przestrzega się zasad ograniczonego systemu rozwiązań problemów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Weber 1996, s. 386-389; Romanowska 2014, s. 180-185

Kształt, wielkość, a także proces kształtowania struktury organizacyjnej zależą między innymi od wielkości przedsiębiorstwa. Im mniejsze przedsiębiorstwo, tym

struktura powiązań pomiędzy pracownikami i ich relacjami w firmie jest prostsza, mniej sformalizowana, szczególnie w przypadku przedsiębiorstw rodzinnych, oraz bardziej scentralizowana. Ponadto, realizowana strategia działania firmy w bezpośredni sposób wpływa na strukturę organizacyjną, szczególnie jeżeli ma to związek z rozpiętością przedsiębiorstwa czy tworzeniem konglomeratów. Z kolei wykorzystywana technologia w przedsiębiorstwie warunkuje statyczne lub dynamiczne struktury organizacyjne, które tworzone są na zasadach mechanicznych lub organicznych. Ogromne znaczenie dla struktur organizacyjnych ma charakter otoczenia. Okazuje się, że w warunkach stabilności kształtują się struktury wysoko scentralizowane i sformalizowane, z kolei w przypadku warunków zmiennych i niestabilnych tworzą się odpowiednio struktury zdecentralizowane, niejednoznaczne i często nieformalne. Należy dodać, iż struktury organizacyjne można projektować dla przyszłych przedsiębiorstw, jak również tych, które już na rynku funkcjonują (Sudoł 2006, s. 198).

W przypadku przedsiębiorstw rodzinnych ważną rolę w procesie kształtowania i tworzenia struktury organizacyjnej odgrywa udział rodziny we własności firmy. W przedsiębiorstwach rodzinnych najczęściej występuje struktura promienista, w której właściciel podejmuje najważniejsze decyzje samodzielnie (Raport PARP, s. 86). Okazuje się, że budowanie relacji w firmie za pomocą zależności daje właścicielowi firmy znacznie większe poczucie panowania i kontroli sytuacji. W pracownikach należących do rodziny nie budzi to poczucia zagrożenia. Inaczej jest w przypadku pracowników spoza rodziny. Struktura promienista stanowi dla nich zagrożenie i jest przyczyną niepewności co do bezpieczeństwa zatrudnienia oraz swobody działania. Bez wątpienia struktura organizacyjna firm rodzinnych widocznie określa zasady funkcjonowania zatrudnionych w niej pracowników, odpowiadając jednocześnie na wewnętrzne dążenie do bezpieczeństwa i stabilizacji.

Organizacje bez względu na to, czy należą do grupy przedsiębiorstw rodzinnych czy nierodzinnych, odgrywają kluczową rolę we współczesnym społeczeństwie. Jednak w ogromnym stopniu ich żywotność i produktywność zależą od rodzaju struktury i zachowania organizacji, a więc ciągłego jej projektowania zgodnie z uwarunkowaniami otoczenia biznesowego oraz możliwościami samego przedsiębiorcy/właściciela/menedżera przedsiębiorstwa.

Projektowanie organizacji obejmuje działania, które zdaniem J.R. Galbraitha (1978), oznaczają tworzenie organizacji, czyli tego, czym powinna być. Co więcej, autor twierdzi, że zaprojektowane organizacje lub te, które „biorą udział" w procesie projektowania, działają lepiej od tych, które zostały stworzone bez projektu, można powiedzieć naturalnie. W najprostszym ujęciu projektowanie organizacji to dostosowywanie struktury organizacyjnej do celów i zasobów firmy. Zatem organizując i projektując organizację, powinno się przede wszystkim:

1) określić strukturę firmy,
2) określić charakter powiązań pomiędzy poszczególnymi elementami w strukturze, w tym zależności pomiędzy układem stanowisk czy działów w firmie, a także zależności pomiędzy poszczególnymi pracownikami.

Każdy z wymienionych elementów w organizacji ma bowiem odpowiedni cel lub cele oraz zadania, które mają istotny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

Dlatego też najpierw rozmieszcza się kompetencje, a następnie ustala procesy wykonawcze. Wśród kluczowych zasad projektowania wyróżnia się odpowiedni podział pracy w organizacji, departamentalizację, prawidłowy proces komunikacji oraz właściwą kontrolę i podział władzy (Glinka, Hensel 2006). Projekt organizacji to przemyślany proces składający się z wielu decyzji, które mają na celu osiągnięcie równowagi i spójności między celami przedsiębiorstwa i celami przedsiębiorcy co do sensu istnienia organizacji, wzorów podziału pracy i koordynacji międzyjednostkowej pracowników (Galbraith 1978). Zdaniem G.A. Rummelera i A.P. Brache'a (2000, s. 61-116), projektowanie organizacji związane jest miedzy innymi z koniecznością przeprowadzenia analizy rozwiązań organizacyjnych, jak też przepływu informacji w firmie oraz zasadności wykonywania poszczególnych czynności. W klasycznym cyklu projektowania organizacji wyróżnia się projektowanie stanowisk pracy i ustalanie relacji służbowych, określa się struktury grup pracowniczych oraz system koordynacji działań całej organizacji, w tym rozkład władzy w organizacji. Elastyczność w tym przypadku oznacza dotrzymywanie kroku dynamicznemu środowisku, a rola projektowania organizacji polega na ułatwianiu kontroli i koordynacji, dla której wymagania wynikają z konfiguracji wartości leżących u podstaw określonego modelu biznesowego (Alberts 2007).

Projektowanie organizacji szczególnego typu, jakim jest przedsiębiorstwo rodzinne, wymaga realizacji pewnych zasad, do których, zdaniem E.D. Tarlowa (2015, s. 5) należą:

- Pierwsza zasada – ustalenie podstawowych zasad funkcjonowania przedsiębiorstwa, gdyż szczególnie przedsiębiorstwo rodzinne musi mieć strukturę z wyraźnymi liniami odpowiedzialności i autorytetu. Zasada ta obejmuje takie podstawy, jak godziny pracy, wynagrodzenie, świadczenia i kto otrzymuje największe biuro, a także bardziej długoterminowe kwestie, jak określanie ścieżek kariery i plany sukcesji.
- Druga zasada – sprawna komunikacja (regularna) zarówno wśród członków rodziny uczestniczących w funkcjonowaniu firmy, jak i członków rodziny ze współpracownikami spoza rodziny oraz kontrahentami biznesowymi.
- Trzecia zasada – przypisanie członkom rodziny zaangażowanym w funkcjonowanie firmy odpowiednich ról, które pasują do ich indywidualnych talentów, pragnień i doświadczeń, jak również przypisanie członkom rodziny, którzy nie chcą pracować w branży, ale tego oczekują, odpowiednich dywidend.
- Czwarta zasada – posiadanie planu sukcesji, co bez wątpienia wpływa na przetrwanie przedsiębiorstwa dla następnej generacji. Plan powinien być przejrzysty dla wszystkich członków rodziny, co jest najlepszym sposobem na uniknięcie walki o kontrolę nad firmą. Zbyt długie trzymanie zachowania kontroli przez właściciela demoralizuje młodszych członków rodziny, z kolei przywódcy w firmach rodzinnych powinni być chętni do szkolenia tych, którzy będą za nimi podążali, a także winni być gotowi do odejścia z firmy w wyznaczonym czasie.
- Piąta zasada – przekazywanie części czynności związanych z funkcjonowaniem firmy odpowiednim, wykwalifikowanym osobom spoza rodziny, którzy mogą

wspomóc firmę w takich dziedzinach jak na przykład porady prawne, księgowość i pomoc podatkowa, doradztwo w zakresie zarządzania i wsparcie operacyjne. Okazuje się, że bardzo często przedsiębiorstwa rodzinne odnoszące sukcesy to te, które maksymalizując umiejętności członków rodziny, przekazują codzienną kontrolę pracownikom spoza rodziny.

Cele organizacji, zdefiniowane jako przesłanki wartości, które mogą służyć jako wkład do podejmowania decyzji, prowadzą, zachęcają i ograniczają konkretne wybory w danej organizacji (Basco, Calabrò 2017) oraz zachowania etyczne wynikające z kultury organizacyjnej firmy (Vazquez 2018). Teoria behawioralna firmy zakłada, że cele organizacyjne wynikają z interakcji zachodzących wewnątrz firmy. Oznacza to, że firmy są postrzegane jako ogniwo koalicji interesariuszy (np. menedżerów, akcjonariuszy, klientów i rodzin właścicieli) o różnych interesach i oczekiwaniach, a proces negocjacji między interesariuszami określa cele firmy. W ramach rynku, społeczności i rodziny przedstawiciele mają wiele celów, dlatego też cele firmy są tworzone przez instytucjonalną logikę osadzonych interesariuszy i skupiają uwagę firmy w określony sposób (Thornton i in. 2012). Ponadto, cele organizacji na współczesnych rynkach nie skupiają się jedynie na zyskach interesariuszy, ale również na długookresowej perspektywie maksymalizacji wartości rynkowej firmy, uwzględniającej postrzeganie organizacji przez pryzmat przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego. Wytworzenie modelu przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie łączy się z kreowaniem wartości dla innych interesariuszy, niebędących właścicielami firmy, co okazuje się warunkiem niezbędnym w procesie zdobywania przewagi konkurencyjnej (Lemańska-Majdzik, 2012).

Przedsiębiorstwo, bez względu na swoją charakterystykę, wymaga w trakcie działalności wskazań w zakresie kierunków doskonalenia organizacyjnego. Zmienność i turbulentność otoczenia, innowacje organizacyjne i technologiczne to niektóre z przesłanek, jak wskazuje M. Nowicka-Skowron (2000, s. 11), korygujące cele organizacji. Okazuje się, że stan poprzedni i bieżący to sekwencja dla procesu ciągłego doskonalenia przedsiębiorstw. Liderzy współczesnych organizacji, chcąc być skutecznymi w obliczu zmian i rosnącej globalnej złożoności, muszą zrozumieć główne cele swoich przedsiębiorstw. W większości przypadków firmy mają wiele celów organizacyjnych z powodu istnienia wielu interesariuszy o określonych celach, które muszą zostać spełnione zarówno w sensie gospodarczym, jak i pozaekonomicznym (Pieper 2010; Raymond i in. 2013). W przypadku przedsiębiorstw rodzinnych dominującym trzonem organizacji jest rodzina, dlatego też cele przedsiębiorstwa rodzinnego będą obejmować cele związane z rodziną, oprócz celów związanych z biznesem (Chrisman i in. 2012; Kotlar, De Massis 2013; Basco 2017). Specyfika firm rodzinnych powoduje, że rodzina reprezentuje ważną koalicję, która jest w stanie sprawować kontrolę nad firmą poprzez obszary własności, kierowania i zarządzania. Rodzina, jako główny przedstawiciel w przedsiębiorstwie, jest uprawniona do interpretowania i reinterpretowania jej celów (Klein, Astrachan, Smyrnios 2005).

Zdaniem R. Basco i M.J. Pérez Rodríguez (2011), zaangażowanie członków rodziny i ich wpływ na przedsiębiorstwo oferuje unikalną platformę do analizy

wiążących celów organizacji, ponieważ, jak się okazuje, firmy rodzinne nie osiągają jedynie korzyści ekonomicznych wynikających z działalności biznesowej związanej z potrzebami rynkowymi, ale także korzyści społeczne i emocjonalne wynikające ze związków rodzinnych. Reasumując, w przypadku przedsiębiorstw rodzinnych dopatrywać się można sprzężenia trzech wymiarów dla celów przedsiębiorstwa. Po pierwsze, logikę instytucjonalną związaną z celami gospodarczymi firmy, zgodnie z którymi organizacja chce doprowadzić do osiągnięcia maksymalnych zysków ekonomicznych – „jak biznes". Po drugie, cele nieekonomiczne, czyli motywowanie do podkreślania tradycji, symboli, wartości i altruizmu na poziomie mikro – „jak rodzina", oraz po trzecie, cele społeczne związane z dbałością o rodzinę biznesową jako bliską społeczność (Foreman, Whetten 2002; Aparicio i in. 2017).

Według dotychczasowych badań (Sharma, Chrisman, Chua 1997; Chrisman, Chua, Litz 2003; Chrisman i in. 2012; Zellweger i in. 2013), cele przedsiębiorstw rodzinnych są zróżnicowane i zaliczane do kategorii dychotomicznych, a więc podzielonych zasadniczo na dwie grupy. Częściowo wyjaśnia to obecność rodziny jako głównego interesariusza oraz realizacja celów niefinansowych przez firmy rodzinne, co jest jedną z najbardziej znaczących różnic w porównaniu z firmami nierodzinnymi. Analiza literatury tematu pokazuje również, że cele przedsiębiorstw rodzinnych są różne, częściej tworzone są w oparciu o kompromis, a nie synergistyczną perspektywę wynikającą z praktycznej racjonalności (Rocha, Ghoshal 2006). W przypadku perspektywy kompromisowej podejmowanie decyzji polega na wyborze między dwoma pożądanymi celami, pomiędzy dwoma możliwymi do uniknięcia celami lub równoważeniu pożądanych i możliwych do uniknięcia celów (Zellweger, Nason 2008) lub na wyborze pomiędzy przeciwstawnymi celami ekonomicznymi i nieekonomicznymi. Okazuje się również, że wiele celów firmy rodzinnej może wchodzić w interakcje ze sobą w sposób integracyjny, na przykład wkład przedsiębiorstwa rodzinnego w jego społeczność może przynieść zarówno korzyści społeczne, jak i finansowe, a doskonałe wyniki finansowe przedsiębiorstwa rodzinnego mogą przynieść rodzinie zarówno prestiż, jak i zaspokoić jej potrzebę statusu społecznego (Miller, Le Breton-Miller 2014). Może to prowadzić również do opisanego kompromisu. Ponadto, B. Bojewska (2006) wskazuje, że wśród celów przedsiębiorstw rodzinnych wyróżnia się przede wszystkim utrzymanie wartości wskazywanych przez pokolenia, utrzymanie odpowiedniego wizerunku przedsiębiorstwa rodzinnego w otoczeniu biznesowym, przetrwanie firmy poprzez jej umocnienie oraz, jak w przypadku każdej działalności gospodarczej, wzrost zysku.

Znaczenie kapitału społecznego od dawna podkreśla się w badaniach przedsiębiorstw rodzinnych. Istotnie, skupienie się na relacjach między kluczowymi członkami rodziny i relacjami rodziny z zewnętrznymi interesariuszami wydaje się naturalnym celem badań firm rodzinnych, co podkreśla znaczenie takich połączeń jako głównej korzyści dla tego typu organizacji (Sirmon, Hitt 2003; Pearson, Carr, Shaw 2008). Perspektywa społeczno-emocjonalnego bogactwa, która rozwija się w głównym kierunku badań nad biznesem rodzinnym, podkreśla również korzyści

wiążących więzi społecznych zarówno w rodzinie, jak i poza nią (Berrone, Cruz, Gómez-Mejía 2012). Rola relacji między firmami i innymi instytucjami zyskała większą uwagę w ostatnim dziesięcioleciu w naukach społecznych, a szczególnie w biznesie (Borgatti i in. 2009; Achrol, Kotler 2012), ponieważ relacje te mogą odgrywać rolę w wyjaśnianiu wydajności firmy (Zamudio, Anokhin, Kellermanns 2014). Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw rodzinnych powiązana jest, zdaniem E. Gedajlovic i innych (2012), z rodzinnymi grupami biznesowymi i ich zdolnością do wypełniania luk instytucjonalnych. Badania M. Bertranda i innych (2008) pokazały, że członkostwo przedsiębiorstw rodzinnych w sieciach wpływa pozytywnie na rezultaty finansowe członków sieci. Ponadto, okazało się, że słabsze wyniki firm rodzinnych uczestniczących w sieciach nie występują ze względu na przynależność do niej, a ze względu na osłabienie kontroli i własności przez wprowadzenie nowego pokolenia członków rodziny. Warto również dodać, iż w przypadku sieci współpracy przedsiębiorstw rodzinnych istotną rolę odgrywają konflikty wokół rodziny. Konflikty rodzinne zaburzają bowiem relacje pomiędzy uczestnikami sieci na tyle, że wpływa to na wyniki z ich działalności (Gordon, Nicholson 2008). Z drugiej jednak strony wpływ rodziny na różnorodność wewnętrzną tego typu organizacji może wywoływać potencjalne korzyści dla przedsiębiorstwa, jak i dla innych uczestników sieci współpracy (Ling, Kellermanns 2010).

Literatura międzynarodowa silnie wskazuje na związek pomiędzy jednością i integracją organizacyjną a wynikami organizacji (Koufteros i in. 2007a; Paulraj, Chen 2007; Tesarolo 2007). Organizacje o wysokim poziomie integracji wewnętrznej i zewnętrznej częściej będą regularnie sprawdzać swoje wyniki w porównaniu z innymi konkurentami, którzy nie są zintegrowani, ponieważ nieustannie wchodzą w interakcje i otrzymują informacje od swoich zewnętrznych partnerów. Organizacje te mogą szybciej identyfikować potrzeby klientów, ponieważ są bardziej narażone na opinie. Poza tym, integracja z dostawcami pomaga w ulepszaniu innowacji, współpracy i rozwiązywaniu problemów (Frohlich i Westbrook 2001), umożliwiając organizacjom pozyskanie i mobilizację uzupełniających zasobów wiedzy (Koufteros i in. 2007). Takie informacje zwrotne mogą również pomóc organizacjom wcześnie wykryć problemy i zaprojektować lepsze produkty i procesy produkcyjne. Zaangażowanie dostawców we wczesne etapy rozwoju nowych produktów mogą również skrócić je i przyspieszyć (Clark 1989; Tesarolo 2007). Korzyści z integracji zewnętrznej organizacji ddostrzegają w swoich badaniach E.D. Rosenzweig, A.V. Roth oraz J.W. Dean (2003), którzy pokazują pozytywne efekty integracji dostawcy i klienta w zakresie jakości produktu, niezawodności dostaw, elastyczności procesów i kosztów. Okazuje się, że integracja zewnętrzna prowadzi do lepszej wydajności obsługi klienta, mierzonej pod względem obsługi klienta przed sprzedażą, obsługi produktu, szybkości reagowania, szybkości dostarczania i niezawodności dostaw (Vickery i in. 2003).

Władza i autorytet w przedsiębiorstwie rodzinnym

Przywództwo w organizacji to proces wywierania wpływu na innych. Składa się z różnych elementów, między innymi autorytetu, władzy, wpływu, akceptacji i od-

powiedzialności (Yukl 2010). Jest ono szczególnie ważne, ponieważ wpływa na efektywność organizacji oraz stwarza warunki dla rozwoju kultury organizacyjnej (Schein 2010). Przywództwo zatem jest uwarunkowane kulturowo, ponieważ kultura społeczna ma oczekiwania dotyczące roli przywództwa i charakterystyki w odniesieniu do sposobu, w jaki powinno się tworzyć organizacje (Jogulu 2010). R.L. Daft (2005, s. 22), A. Toor i G. Ofori (2009, s. 534) podkreślają nawet, że przywództwo tworzy zmiany w przedsiębiorstwie, czyniąc to w obliczu kultury organizacyjnej. Kultura organizacyjna firmy pomaga zatem w rozwoju pozytywnego, wspierającego przywództwa między menedżerami i pracownikami oraz przyczynia się do długoterminowego sukcesu firmy. Według F. Lievens, P. Van Giet i P. Coetsier (1997, s. 416), przywództwo jest kluczowym czynnikiem w zmienności organizacyjnej każdego przedsiębiorstwa.

Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa tworząca jego ramy powinna zapewniać organizacji odpowiedni układ wzajemnych stosunków, który jest logiczny i przejrzysty dla wszystkich jej członków. Nie jest to jednak możliwe bez obowiązujących w organizacji reguł i zasad, które są ustalane i określane przez menedżerów (Stoner, Freemen, Gilbert 2011, s. 335), a w przypadku przedsiębiorstw rodzinnych również przez właścicieli. Władza i autorytet w procesie organizowania przedsiębiorstwa obejmuje sposób sprawowania władzy oraz sposób podchodzenia właściciela, menedżera czy osoby zarządzającej do pracowników, w tym podejmowanie decyzji oraz delegowanie władzy. Szczególną rolę w tym zakresie posiada również przepływ informacji w firmie oraz budowanie kultury organizacyjnej, która ma również istotny wpływ na gospodarowanie zasobami ludzkimi w organizacji. W przypadku przedsiębiorstw rodzinnych na wszystkie wymienione obszary wpływa własność w firmie rodzinnej. Własność firm rodzinnych może się różnić co najmniej sześcioma wymiarami, które często wchodzą w interakcje. Do wymiarów tych należą (Daspit i in. 2018):

1) liczba rodzin lub członków rodziny uczestniczących we własności (jeden, kilku, wielu);
2) odsetek własności rodzinnej (pełny, większościowy, kontrolujący);
3) rozproszenie własności wśród rodzin lub członków rodziny (równe lub nierówne);
4) relacje istniejące między właścicielami (np. przez pokolenie i rodzinne związki krwi, małżeństwa lub adopcji);
5) cechy demograficzne właścicieli (np. płeć, pochodzenie etniczne, narodowość, pochodzenie, etap życia);
6) charakter zaangażowania właścicieli w organach zarządzających, takich jak rada dyrektorów, rada doradcza czy rada rodzinna. Każdy wymiar oddzielnie i w połączeniu tworzy zestaw oryginalnych zasobów umożliwiający zdobywanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw rodzinnych.

Władza i autorytet w organizacji odgrywają istotny wpływ na jej kształt i zachowania rynkowe, dlatego też w przypadku organizowania przedsiębiorstw rodzinnych ważną rolę odgrywają tu członkowie rodzin właścicieli firm. Zaangażowanie i kompetencje członków rodziny uczestniczących w działalności przedsiębiorstwa

rodzinnego, zdaniem E. Więcek-Janki (2014), decydują o przewadze konkurencyjnej, a postać osoby zarządzającej czy właściciela kierującego firmą rodzinną (ewentualnie sukcesora) jest postacią kluczową w zdobywaniu owej przewagi. Potwierdzają to wyniki badań T. Lee i W. Chu (2017), które wskazują, że istotną rolę w działalności firm rodzinnych odgrywa właśnie władza w rękach członków rodziny. Rola zarządzającego przedsiębiorstwem nie jest bez znaczenia przy wynikach firmy na rynku. Okazuje się, że zarządzanie przez członków rodziny pozytywnie wpływa na orientację przedsiębiorczą, co zauważyć można w poziomie efektywności przedsiębiorstwa. L. Kiełtyka (2016) wskazuje, że rola menedżera rozpatrywana może być poprzez jego działania interpersonalne, informacyjne, jak też decyzyjne, które są ze sobą powiązane. Ponadto badania (Lee, Chu 2017) wykazały, iż konflikt pomiędzy właścicielami firmy a zewnętrznymi menedżerami wpływa na obniżenie potencjału przedsiębiorczego, co z kolei potwierdza, iż władza w rękach członków rodziny wpływa na efektywność przedsiębiorstw na rynku. Wyniki te potwierdzają również w swych badaniach W.J. Wales, P.C. Patel i G.T. Lumpkin (2013) oraz J. Wiklund (1999), którzy uznali, że dopasowanie celu działalności przedsiębiorstwa między właścicielami firmy i osobami zarządzającymi należącymi do rodziny wpływa korzystnie na efektywność rynkową. Władza w rękach członków rodziny w firmach rodzinnych warunkuje również system kontroli w przedsiębiorstwie. P. Sharma i J. Chua (2013) zauważyli, iż dzięki bliskim relacjom w firmach rodzinnych pomiędzy członkami rodziny, będącymi zarządzającymi właścicielami firmy, zmniejszają się koszty związane z kontrolą w przedsiębiorstwie, co wpływa na obniżenie kosztów monitorowania decyzji ze względu na spójność celów i przynależność rodzinną. Pod aktywnym nadzorem rodziny można wyeliminować potencjalne problemy związane ze szczegółową kontrolą, co daje gwarancje lepszego zarządzania i pozytywnych relacji wpływających na potencjał przedsiębiorczy osób zarządzających (Lee, Chu 2017).

Jak wskazują W. Mullins i A. Schoar (2016), podejście menedżerów w firmach rodzinnych i ich filozofie różnią się w zależności od przyznanych praw kontrolnych i struktury zarządzania firmą. W firmach rodzinnych, prowadzonych przez pierwotnego założyciela lub bliskiego krewnego, menedżerowie faworyzują interesy zarządu, wyróżniając jednocześnie wybranych pracowników i wierzycieli wobec akcjonariuszy. Natomiast profesjonalni menedżerowie niebędący członkami rodziny wybierają podejście, w którym zarządzanie skoncentrowane jest na wszystkich interesariuszach firmy bez względu na poziom pokrewieństwa rodzinnego. Potwierdza to J.H. Astrachan (2010), który uważa, że zaangażowanie rodziny w poczucie własności i zarządzania sprawia, że przedsiębiorstwa rodzinne różnią się od przedsiębiorstw nierodzinnych. W odniesieniu do zarządzania C. Cruz, C.R. Justo oraz J.O. De Castro (2012a) podkreślają, że charakter stosunków pracy w firmach, nakierunkowany na zatrudnianie członków rodziny, wpływa na zwiększenie korzyści płynących z tytułu społeczno-emocjonalnego bogactwa. Co więcej, te relacje zmniejszają koszty alternatywne zatrudniania członków rodziny w organizacji. D. Pittino oraz F. Visintin (2011) argumentują dalej, że w porównaniu z przedsiębiorstwami nierodzinnymi przedsiębiorstwa rodzinne zarządzane w specyficzny

sposób i zatrudniające członków rodziny mają mniejsze szanse na współpracę z otoczeniem zewnętrznym, w tym tworzenie sieci współpracy. E. Memili i inni (2011) porównują także wybory w zakresie zarządzania przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych w zakresie podwykonawstwa, pokazując, iż firmy rodzinne często polegają w mniejszym stopniu na podwykonawstwie w porównaniu do innych grup przedsiębiorstw.

Władza w organizacji rodzinnej wpływa również, zdaniem R. La Porta, F. Lopez de Silanes i A. Shleifer (1999), na zdolności finansowe oraz procesy zarządzania. Przedsiębiorstwa rodzinne w porównaniu z nierodzinnymi mają słabsze wyniki finansowe oraz gorsze struktury zarządzania. Z kolei N. Bloom, C. Genakos, R. Sadun oraz J. Van Reenen (2012) uważają, że w tej grupie przedsiębiorstw trudniej wprowadza się nowe praktyki związane z zarządzaniem oraz że ewentualny okres ich wprowadzania jest o wiele dłuższy niż w przypadku przedsiębiorstw nierodzinnych. Różnice te mogą być związane z tym, jak zarządzający oraz właściciele postrzegają swoje role i obowiązki w firmach. K. Safin (2007, s. 300-301) podkreśla, że w przedsiębiorstwach rodzinnych właściciele stanowią filar zarządzający tego typu organizacjami. Okazuje się, że w przedsiębiorstwach rodzinnych funkcja właściciela firmy często przekształca się w rolę „ojca" rodziny.

Ważną cechą odróżniającą firmy rodzinne od nierodzinnych są elementy struktury organizacyjnej, zapewniające nadzór rodziny właścicieli – członków rodziny. Formami sprawowania nadzoru właścicielskiego są w tym przypadku: zgromadzenie rodzinne, czyli wszyscy członkowie rodziny zaangażowani w działalność firmy, rada rodzinna, która jest ograniczona do kilku członków rodziny, oraz rada doradców, zorganizowana z ekspertów posiadających szczególne umiejętności, potrafiących zrozumieć zależność pomiędzy rodziną i biznesem (Sobiecki, Kargul-Kochanowska 2014, s. 24-26). Pierwszy organ, czyli zgromadzenie rodzinne, wprowadza zasady zarządzania, tworzy powiązania organizacyjne i stara się ograniczać więzi emocjonalne wpływające destruktywnie na zarządzanie firmą. Drugi organ, tj. rada rodzinna, organizuje i odpowiada za formalne kanały komunikacji organizacyjnej we wszystkich możliwych kierunkach. Z kolei rada doradców pełni rolę fachowców w procesie rozwiązywania problemów firmy.

W tabeli 2.9 przedstawione zostały źródła władzy w organizacji, zaproponowane przez wybranych autorów. Wszystkie wymienione źródła odnieść można zarówno do przedsiębiorstw rodzinnych, jak i przedsiębiorstw nierodzinnych. Jedynie w przypadku przedsiębiorstw rodzinnych postrzegać je należy przez pryzmat właściciela firmy i sytuacji, podczas której rodzina łączy się z biznesem. Niemniej jednak nie można żadnego ze źródeł pominąć, gdyż w mniejszym bądź większym stopniu dotyczą również przedsiębiorstw rodzinnych.

Zarządzanie w przedsiębiorstwach rodzinnych obejmuje także sposób zarządzania kapitałem finansowym, ludzkim, intelektualnym, społecznym i organizacyjnym (Gersick, Feliu 2014). W ten sposób zarządzanie firmami rodzinnymi obejmuje mieszankę formalnych, jak też nieformalnych mechanizmów, które mogą powstać wewnątrz lub na zewnątrz organizacji. Praktyki w zakresie zarządzania firmami rodzinnymi mogą wpływać na działania pracowników, zachowania strategiczne

i wyniki firmy oraz mogą obejmować wykorzystanie systemów kontroli finansowej, rekrutację i angażowanie zarządców zasobów nierodzimych, wdrażanie praktyk w zakresie zasobów ludzkich, decentralizację władzy oraz zwiększenie zaangażowania zarządu (Dekker i in. 2013).

Tabela 2.9. Źródła władzy w organizacjach

Autor koncepcji	Źródła władzy w organizacji
J. Penc (2005)	– formalne – organizacyjne – osobowościowe
J. Szaban (2000)	– psychologiczne – personalne – sytuacyjne
J. R. Schermerhorn (2008)	– stanowisko – cechy osobiste
R. Rutka (2002)	– dostęp do informacji – własność środków produkcji – uprawnienie do dysponowania pożądanymi produktami i usługami lub środkami do ich zdobycia – wiedza i pożądane kwalifikacje – dysponowanie środkami represji – kontrola nad źródłami niepewności – poparcie osób, które mają władzę
S. Lachiewicz (2007)	– porządek prawny – własność zasobów – pozycja zajmowana w organizacji, – przymus – kompetencje menedżerskie, – wiedza i doświadczenie eksperckie – delegowanie uprawnień przez zwierzchników lub też upełnomocnienie przedstawicieli przez pracowników, – autorytet

Źródło: Lachiewicz, Zakrzewska-Bielawska 2012, s. 397

Charakter zaangażowania rodziny w zarządzanie i własność firmy są podstawowym źródłem heterogeniczności przedsiębiorstwa rodzinnego. Takie zaangażowanie wpływa na realizowane cele i na wydajność firmy, która wynika z realizacji nie tylko celów związanych z maksymalizacją wartości ekonomicznej przedsiębiorstwa, ale również z realizacją celów rodzinnych, co jest charakterystyczne dla firm rodzinnych (Daspit i in. 2018). W praktyce w przypadku przedsiębiorstw rodzinnych wskazuje się dwie sytuacje (Sułkowski 2005, s. 225):

1) skupienie własności i zarządzania w rękach wyłącznie członków rodziny,
2) skupienie własności w rękach rodziny i oddanie zarządzania profesjonalistom.

W przypadku przedsiębiorstw rodzinnych szczególnego znaczenia nabiera kontrola zarządzania i przywództwo, które są nierozłączne. Bez przywództwa nie ma

kontroli zarządzania i odwrotnie. Kontrolę zarządzania definiuje się jako system w środowisku społecznym, kulturalnym, politycznym i gospodarczym, stosowany przez kierownictwo/właściciela w celu dostosowania zachowań pracowników do celów organizacyjnych oraz zarządzania wewnętrznymi i zewnętrznymi współzależnościami (Sorenson 2000; Jogulu 2010). Składa się z kontroli wyników, procesów i kultury, nie wykluczając się wzajemnie, a raczej nakładając i wzmacniając w codziennej realizacji. Kontrola określa wyniki oczekiwane od pracowników (znane również jako pomiar wydajności). Ten rodzaj kontroli zapewnia elastyczność, wymaga delegowania uprawnień i promuje kreatywność wśród pracowników, aby szukać alternatywnych działań w celu osiągnięcia zdefiniowanego wcześniej zestawu celów. Kontrola procesu koncentruje się na środkach/zachowaniach pracowników oraz promuje silną i pozytywną kulturę organizacyjną, umożliwiającą członkom organizacji monitorowanie siebie nawzajem i kształtowanie samoświadomości w działaniach na rzecz rozwoju firmy rodzinnej (Efferin, Hartono 2015).

Wśród determinant wpływających na styl kierowania przedsiębiorstwami rodzinnymi, jak wskazują M. Krajewska-Nieckarz oraz M. Klimka (2014), wyróżnić należy również postawę rodzicielską właściciela. Wynika to z faktu, iż w tego typu organizacjach to właśnie właściciel często ma decydujący głos w strategicznych decyzjach w przedsiębiorstwie. Jednak dokonując analizy stylu kierowania, należy również zwrócić uwagę na profil firmy, dziedzinę jej działalności czy też na kulturę organizacyjną, jaka panuje w przedsiębiorstwie. J. Koziński i T. Listwan (2005, s. 104) podkreślają, że decydujący głos w wyborze stylu kierowania ma główny menedżer, a więc w przypadku firm rodzinnych często będzie to właśnie właściciel.

Kierowanie to zarówno oddziaływanie na pracowników organizacji, jak i relację pomiędzy nimi (Bielski 2002, s. 205). Okazuje się, że umiejętne kierowanie pracownikami w firmie wpływa na poziom ich motywacji, stopień ich zaangażowania oraz odpowiedni poziom stosunków interpersonalnych (Krawczyk 2000, s. 15; Jasińska 2009). Kierowanie organizacją to określanie strategicznych celów firmy, np. wybór profilu produkcyjnego organizacji, powiązania kooperacyjne, zakres usług itp. W kierowaniu, jak wskazuje J. Żuchowski (2004, s. 25), konieczna jest znajomość rynku, umiejętność rozpoznawania potrzeb klientów, co możliwe jest często dzięki doświadczeniu i intuicji. Efektywne kierowanie związane jest z odpowiednim wpływem na pracowników. Możliwe jest dzięki działaniom na rzecz zmiany ich zachowań (Gach, Pietruszka-Ortyl 2005, s. 213).

Kierowanie jest jedną z najważniejszych funkcji w organizacji, dlatego też od poziomu kierowania menedżerów zależy dostosowywanie się organizacji do zmiennych warunków otoczenia. Wśród warunków skutecznego kierowania, zdaniem P. Wachowiaka (2001, s. 15), wyróżnia się między innymi posiadanie władzy, umiejętności do bycia kierownikiem, jak też chęci, ale przede wszystkim przyjęcie odpowiedniej postawy, która wpływa na styl kierowania. Literatura tematu dostarcza wielu podziałów obejmujących style kierowania w organizacji, co potwierdza, że na sytuację kierowania wpływają elementy, które determinują dany styl. Na przykład według F.E. Fiedlera, jest to atmosfera w pracy, sposób konstukcji zadań dla

pracowników czy autorytet menedżera i zakres jego władzy. Według W.E. Halala, na sytuację kierowania wpływają rodzaje zadań do realizacji oraz determinaty motywujące pracownika, a zdaniem P.W. Yettona, decydują sposoby rozwiązywania problemów w organizacji. Z kolei P. Hersey i K.H. Blanchard twierdzą, że są to zdolności i predyspozycje pracowników oraz stopień ich zaangażowania w pracę (Wachowiak 2001, s. 29; Leszczewska 2007, s. 105-106).

W najprostszym podziale stylów kierowania wyróżnia styl autokratyczny, demokratyczny oraz liberalny (nieingerujący). P. Wachowiak (2001, s. 29) wskazuje, iż nie da się określić, który z trzech proponowanych stylów kierowania jest najlepszy. Wynika to z faktu, iż styl kierowania powinien być dostosowany do danej sytuacji w organizacji, dlatego też w przypadku przedsiębiorstw rodzinnych styl kierowania to mieszanka wszystkich trzech stylów. Okazuje się, że w zależności od sytuacji dominuje jeden, drugi bądź trzeci styl (Szałkowski 2002; Balogun, Hailey 2008). Na przykład w sytuacji zadań twórczych menedżerowie powinni kierować organizacjamiu według stylu demokratycznego lub/i liberalnego, z kolei w przypadku zadań powielanych, odtwórczych powinni kierować organizacją w stylu autokratycznym (Wajda, 2003, s. 92).

Innym ciekawym podziałem stylów kierowania, które można również przypisać przedsiębiorstwom rodzinnym, jest podział według modelu Reddina. J.W . Reddin (1977) oparł się na elastycznym podejściu do kierownika/menedżera, który musi odnieść się do zaistniałej w organizacji sytuacji. Rozszerzając siatkę kierowniczą, którą stworzyli R.R. Blake i J.S. Mouton, wyróżnił cztery podstawowe style kierowania, takie jak: styl towarzyski (przyjazny), styl zintegrowany (kompleksowy), styl separujący się (wyizolowany) oraz styl poświęcający się (gorliwy). Dodatkowo wyróżnił osiem uzupełniających stylów kierowania (Michalska 2015, s. 75).

Jednym z najważniejszych etapów cyklu życia przedsiębiorstwa rodzinnego jest moment przeniesienia własności i przywództwa. Brak planowania sukcesji jest jednym z najważniejszych powodów, dla których wiele firm rodzinnych pierwszej generacji nie przeżywa swoich założycieli. Przygotowanie do transferu biznesowego jest długim i złożonym procesem, pociągającym za sobą szereg trudności (Vassiliadis, Siakas, Vassiliadis 2015). Firmy rodzinne stają wówczas przed dylematem długotrwałego przetrwania, nie tylko przezwyciężając trudności wspólne dla wszystkich rodzajów działalności gospodarczej, ale także konflikt, który wynika bezpośrednio z ich rodzinno-biznesowego charakteru powiązań w przedsiębiorstwie (Brenes, Madrigal, Molina-Navarro 2006). Statystyki pokazują, że znaczna liczba firm biznesowych na całym świecie to firmy rodzinne, a także, że niewiele z nich przeżyło transformację pokoleniową (Carlock, Ward 2001). Według raportu Unii Europejskiej (European Commission 2008), głównymi trudnościami napotykanymi przez firmy rodzinne są kwestie dziedziczenia, ponieważ prawdopodobieństwo przejęcia odpowiedzialności za przedsiębiorstwo znacznie spada z pokolenia na pokolenie, podczas gdy brak następców i planowanie sukcesji skutkuje zamknięciem jednej trzeciej tego typu organizacji (Vassiliadis, Vassiliadis 2014).

Sukces w rodzinnym biznesie był bardzo patriarchalny, a przedsiębiorczy założyciel oczekiwał, że jego kolejne pokolenia również odniosą sukces w rodzinnym

biznesie. Dyskusja o alternatywnych ścieżkach kariery dla następców praktycznie była niewielka. Ten tradycyjny model zmienia się w ostatnich dziesięcioleciach, gdy biznes i rodzina stają się bardziej rozdzielone, stabilność rodzin staje się wyzwaniem z powodu zmian społecznych, a następne pokolenie jest znacznie lepiej wykształcone i niezależne. Sukcesja nie jest już brana za pewnik, a liderzy muszą „sprzedawać" ideę sukcesji kolejnym pokoleniom, ponieważ koncepcja przejęcia steru rodzinnego biznesu może nie być już tak atrakcyjna dla młodszego pokolenia, jak znalezienie własnej ścieżki kariery. Liderzy rodzinnych przedsiębiorstw rozważają alternatywne opcje, między innymi takie jak sprzedaż firmy pracownikom lub sprzedaż jej zewnętrznym nabywcom, gdyż okazuje się, że następne pokolenie zakłada, że nie poprowadzi rodzinnego biznesu a rozpoczyna własną karierę (Vassiliadis, Siakas, Vassiliadis 2015).

Gospodarowanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie rodzinnym

Dążenie do doskonałości organizacyjnej, które postrzegane jest jako wymóg zmieniających się uwarunkowań rynkowych, domaga się również zmian scenariuszy biznesowych. Szybkie dostosowanie misji, wizji, celów, podstawowych wartości i kompetencji, stylu i systemu zarządzania, jak również podstawowych struktur organizacyjnych i powiązań pomiędzy nimi w organizacji koncentruje się wokół ludzi należących do organizacji, zmieniając ich nastawienie, zachowanie i poziom motywacyjny (Kalyani, Prakashan Sahoo 2011; Pabian i in. 2016). Kapitał ludzki odnosi się do wiedzy, umiejętności i zdolności ludzi (Coff, 2002) i został zmierzony zarówno na poziomie indywidualnym, jak i zbiorowym. Indywidualny kapitał ludzki mierzy się jako wykształcenie i doświadczenie pracowników, podczas gdy zbiorowy kapitał ludzki został zmierzony na poziomie najwyższego kierownictwa jako doświadczenie wykonawcze lub na poziomie organizacyjnym jako wiedza, umiejętności i zdolności członków organizacji (Cabello-Medina, López-Cabrales, Valle-Cabrera 2011; Crook i in. 2011). Analiza gospodarowania zasobami ludzkimi pozwala określić determinanty wpływające na wzrost wartości organizacji, jednak podjęta analiza powinna być interdyscyplinarna, aby menedżerowie czy właściciele przedsiębiorstw rodzinnych mogli zrozumieć zachowania pracownika w organizacji (Bylok i in. 2017).

Gospodarowanie zasobami ludzkimi w procesie organizacji przedsiębiorstwa odgrywa ważną rolę w momencie reakcji na zmiany i pomaga organizacjom w osiągnięciu zmian (Bitner 2014). A. Sajkiewicz (2000, s. 38) opisuje, że organizowanie na poziomie zarządzania zasobami ludzkimi obejmuje rozmieszczenie zasobów ludzkich oraz działań, określenie toku postępowania, w tym procedur i technologii, oraz synchronizację w czasie wszystkich procesów pracy w organizacji. Organizacja może doskonalić i osiągać trwałą doskonałość organizacyjną dzięki właściwemu gospodarowaniu zasobami ludzkimi, co więcej, powinna spełnić następujące kryterium – zasoby muszą być zorganizowane (Kalyani, Prakashan Sahoo 2011). Jak wskazuje J.R. Schermerhorn (2008), organizowanie, jako podejmowanie decyzji na poziomie zasobów ludzkich organizacji, to jedno z najważniejszych zadań każdego menedżera (Bylok, Cichobłaziński 2016).

Nieustające zmiany w otoczeniu organizacji wpływają bezpośrednio lub pośrednio na proces gospodarowania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. W tabeli 2.10 przedstawione zostały przykładowe reakcje w zakresie gospodarowania zasobami ludzkimi w procesie organizowania przedsiębiorstwa, wynikające ze zmiany warunków, w jakich funkcjonuje dana firma. Okazuje się, że do tych czynników zalicza się bodźce wyłaniające się z dalszego otoczenia, jak również te wynikające z bliższego otoczenia, a nawet z wnętrza organizacji. Gospodarowanie zasobami ludzkimi w organizacji przyczynia się do zapewnienia jej ciągłego dopływu odpowiednio wykwalifikowanych pracowników we wszystkich fazach funkcjonowania organizacji (Stoner, Freeman, Gilbert 2011, s. 367). W procesie jej organizowania dobór pracowników, ich ocena, a także podnoszenie ich kwalifikacji powinno odbywać się właśnie w zależności od zmieniających się warunków otoczenia. A. Pocztowski (2002, s. 14) wskazuje, iż gospodarowanie zasobami ludzkimi powinno być dostosowane do odpowiedniego miejsca i czasu.

Tabela 2.10. Reakcje w obszarach gospodarowania zasobami w organizacji na zmiany w jej otoczeniu

Zjawiska	Reakcje
Naciski sytuacyjne oraz ze strony interesariuszy wpływające na efektywność	Odpowiednie działania w zakresie gospodarowania zasobami ludzkimi w organizacji w zakresie utrzymania efektywności, np. ocena efektywności w stosunku do zmian otoczenia organizacji
Narastająca konkurencja	Zwiększenie wydajności pracy i zaangażowania pracowników, np. zapewnienie w odpowiednim czasie dopływu kompetentnych pracowników
Wzrost rozmiarów organizacji i wzrost jej złożoności	Ograniczanie biurokratyzacji, sprawniejsze gospodarowanie zasobami ludzkimi w odniesieniu do różnych społeczności, np. podział zadań w odpowiednich grupach
Kryzys, dekoniunktura gospodarcza	Analiza możliwości awansowania pracowników o dużym potencjale, np. poszukiwania zaufanych pracowników mogących sobie poradzić z trudnościami
Większa interwencja ze strony państwa	Analiza zasad praktyk związanych z gospodarowaniem zasobami ludzkimi w organizacji, np. opracowanie nowych zasad i obowiązujących obszarów
Wyższy poziom wykształcenia pracowników	Ocena fachowych kompetencji pracowników poprzez pomiar ich efektywności, np. wprowadzanie specjalistycznych szkoleń i praktyk
Zmieniająca się skala wartości pracowników	Analiza stopnia samodzielności pracowników, np. redukcja czy łączenie zadań
Większa troska o satysfakcję pracowników	Śledzenie ścieżek kariery oraz orientacja na pracownika, np. zapewnienie pracownikom dodatkowych świadczeń dostosowanych do ich potrzeb
Zmiany demograficzne	Analiza i ocena praktyk kierowników w stosunku do mniejszości (pracowników najemnych)

Źródło: Opracowanie na podstawie: Stoner, Freeman, Gilbert 2011, s. 390

Teoria kapitału ludzkiego podkreśla, że kapitał ludzki jest główną siłą napędową przewagi konkurencyjnej, dotyczy to szczególnie kapitału ludzkiego wysokiej

jakości, specyficznego dla danej grupy organizacji (Jiang i in. 2012). Zarządzanie zasobami ludzkimi to działania w obrębie organizacji, które wpływają, zdaniem A. Szałkowskiego (2008, s. 7), na przyciągnięcie, utrzymanie i rozwój zatrudnionych pracowników. Postrzeganie pracownika jako zasób przedsiębiorstwa, a nawet jego kapitał, rozwijało się wraz z teorią rozwoju przedsiębiorstwa. H. Król (2000, s. 255) stwierdza, że na zasoby ludzkie w przedsiębiorstwie wpływają cechy fizyczne i psychiczne zatrudnionych pracowników organizacji, jak również ich charakter i witalność. Elementy te z kolei wpływają na umiejętności pracownicze, wiedzę oraz doświadczenie zawodowe, czyli determinują poziom kompetencji pracowniczych, tworząc potencjał intelektualny organizacji, co warunkuje bezpośrednio poziom konkurencyjności danego przedsiębiorstwa. Zatem od wiedzy, umiejętności i doświadczenia zawodowego zatrudnionych pracowników zależy konkurencyjność rynkowa organizacji. Zdaniem M. Białasiewicz, T. Buczkowskiego oraz B. Czerniachowicz (2008, s. 184), istotność gospodarowania kapitałem ludzkim w procesie funkcji zarządzania wynika ze zmian do podejścia do funkcji personalnej w firmie. Owo gospodarowanie obejmuje obok aspektu operacyjnego również aspekt strategiczny, który wynika z traktowania funkcji personalnej jako pełnowartościowej dziedziny dla zarządzania firmami. Zasoby ludzkie są dużym rezerwuarem potencjału i mogą być strategicznie rozwijane, wykorzystywane i powiększane w dużej mierze dla konkurencyjności i wszechstronnej doskonałości organizacji (Kalyani, Prakashan Sahoo 2011).

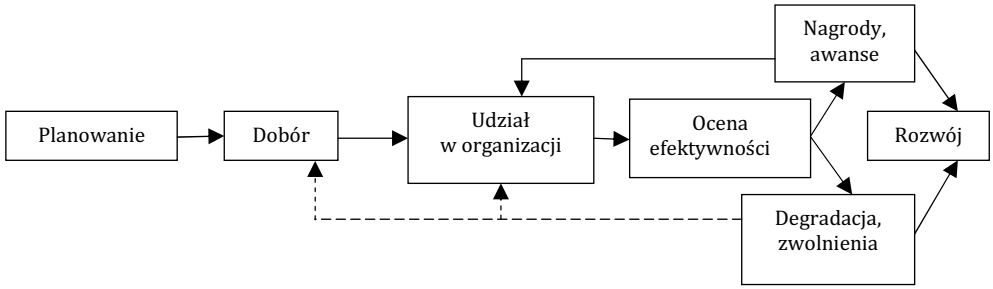
Gospodarowanie zasobami ludzkimi, zdaniem K. Jiang, D.P. Lepak, J. Hu, J.C. Baer (2012), może mieć pozytywny wpływ na wyniki firmy. Sytuacja ta dotyczy wielu poziomów przedsiębiorstwa i ma charakter ogólnoorganizacyjny (Jiang, Takeuchi, Lepak 2013). Tworzenie warunków dla rozwoju pracowników firmy jest postrzegane jako źródło przewagi konkurencyjnej. Okazuje się bowiem, że wyróżniające się kompetencje i zaangażowanie pracowników są uzyskiwane dzięki wysoko rozwiniętym praktykom HR, wyróżniającym się kulturom organizacyjnym, procesom zarządzania i systemom obowiązującym w organizacjach (Kalyani, Prakashan Sahoo 2011). Jak wynika z badań N. Batarlienė, K. Čižiūnienė, K. Vaičiūtė, I. Šapalaitė i A. Jarašūnienė (2017):

1. Rola gospodarowania zasobami ludzkimi determinuje wyniki działalności organizacji i jej pozycję na rynku, tj. umożliwia osiągnięcie większych dochodów i zajmowanie dobrej pozycji na rynku.
2. Modele gospodarowania zasobami ludzkimi są ukierunkowane na działania personelu; we wszystkich modelach strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi pracownicy są głównym ogniwem między strategią organizacji a jej wynikami wdrażania.
3. Systematyczne podejście do systemu zarządzania jest niezbędne, aby zrozumieć wpływ zarządzania zasobami ludzkimi na przewagę konkurencyjną; dodatkowo należy zwrócić uwagę na czynniki wewnętrzne i zewnętrzne wynikające z charakteru firmy.
4. Badania wykazały, że kadra kierownicza rozumie znaczenie gospodarowania zasobami ludzkimi, jednak niezdolność kierowników do zarządzania istnieją-

cym kapitałem ludzkim stwarza pewne trudności w utrzymaniu się na konkurencyjnym rynku.

5. Wszyscy pracownicy powinni uczestniczyć w tworzeniu i wdrażaniu strategii firmy; pracownicy powinni współpracować jako zespół, a tym samym zapewnić sukces firmy i osobisty dobrobyt.

Gospodarowanie zasobami ludzkimi w procesie organizowania przedsiębiorstwa jest funkcją kierowniczą, która obejmuje planowanie zasobów ludzkich w organizacji, rekrutację pracowników, ich odpowiedni dobór, wprowadzenie nowych pracowników do pracy, w tym ustalenie warunków pracy i zakresu obowiązków, szkolenie i doskonalenie, czyli podnoszenie kwalifikacji pracowników, ocena efektywności pracowników polegająca na porównywaniu osiąganych efektów przez poszczególne osoby zatrudnione w firmie, jak również nagradzanie i awanse pracowników oraz degradowanie i zwolnienia z pracy (Stoner, Freeman, Gilbert 2011, s. 366-369) (rys. 2.3).



Rys. 2.3. Podstawowe etapy gospodarowania zasobami ludzkimi w organizacji

Źródło: Opracowanie na podstawie: Stoner, Freeman, Gilbert 2011, s. 366-369; Kostera 2013, s. 404; Kisielnicki 2014, s. 127

A. Krajenta-Kopeć (2014, s. 186-194), opisując proces zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach rodzinnych, zwraca uwagę na charakterystyczne cechy tego typu organizacji, które oddziałują na dobór pracowników, rozwój pracowników oraz ich ocenianie i wynagradzanie. W tego typu przedsiębiorstwach widać różnice w porównaniu do przedsiębiorstw nierodzinnych w stosunku do zasobów ludzkich. Z jednej strony niektóre praktyki związane z gospodarowaniem zasobami ludzkimi stosowane w przedsiębiorstwach rodzinnych, takie jak dobór członków zespołu zarządzającego z ograniczonej puli zasobów rodzinnych (Levie, Lerner 2009), nieustępliwość starszego pokolenia czy silna kontrola rodziny (Gomez-Mejia, Núñez-Nickel, Gutiérrez 2001), mogą negatywnie wpływać na jakość kapitału ludzkiego w tego typu firmach. Z drugiej strony natomiast umiejętności i wiedza ukryta w zasobach rodzinnych jest naturalnie przekazywana z pokolenia na pokolenie (Gedajlovic, Carney 2010), co wpływa bez wątpienia na rozwój umiejętności zarządzania firmą w sytuacjach trudnych. Ponadto, wspólny język, jaki występuje w firmach rodzinnych, ułatwia transfer wiedzy (Patel, Fiet 2011).

Członkowie uczestniczący w działalności przedsiębiorstw rodzinnych nie obawiają się utraty pracy, gdyż często są właścicielami przedsiębiorstw. Te okoliczności pomagają firmom rodzinnym w rozwoju kapitału ludzkiego organizacji (Chirico 2008; Blanco-Mazagatos, de Quevedo-Puente, Delgado-García 2018). Ł. Sułkowski (2006, s. 71) wskazuje, iż firmy rodzinne różnie traktują pracowników należących do rodziny i nienależących do rodziny. Okazuje się, że proces rekrutacji pracowników odbywa się według schematu: po pierwsze, poszukuje się potencjalnych pracowników wśród członków rodziny bliższej i dalszej, po drugie, poszukuje się pracowników wśród swoich znajomych, a dopiero po trzecie, dokonuje się rekrutacji bez zwracania uwagi na więzi rodzinne pracownika.

Wyjątkowość kapitału ludzkiego firmy rodzinnej wynika z integracji rodzinnych i relacji gospodarczych (Sirmon, Hitt 2003). Stosunki pracy opierają się nie tylko na kryteriach stricte ekonomicznych, ale także na kryteriach rodzinnych (zapewnienie dochodu i bezpieczeństwa dla wszystkich członków rodziny). Dwoistość relacji zwiększa złożoność stosunków pracy i tworzy wyjątkowy kontekst dla rozwoju organizacyjnego kapitału ludzkiego w firmach rodzinnych w porównaniu z firmami nierodzinnymi (Cabrera-Suárez, De Saá-Pérez, García-Almeida 2001).

Sukces organizacji w coraz większym stopniu zależy od wiedzy i umiejętności pracowników, zwłaszcza że pomagają one ustanowić zestaw podstawowych kompetencji, które wyróżniają organizację od jej konkurentów. Dla rozwoju zasobów ludzkich niezbędne jest sprzyjające środowisko charakteryzujące się zdrowym klimatem, otwartością, aktywnością, zaufaniem, wzajemnością i współpracą (Kalyani, Prakashan Sahoo 2011). Są to z pewnością cechy elastycznej kultury organizacji istniejącej w firmie. Przedsiębiorstwa rodzinne w porównaniu do przedsiębiorstw nierodzinnych charakteryzują się lepszym dopasowaniem interesów firmy pomiędzy ich kapitałem ludzkim a celami organizacyjnymi m.in. dzięki bardziej elastycznemu projektowi pracy oraz silniejszemu systemowi socjalizacji w tego typu organizacji.

Powszechnie wiadomo, że przedsiębiorstwa rodzinne odgrywają istotną rolę w gospodarce światowej i są kluczowe dla procesu przedsiębiorczości (Dawson 2012). Duża grupa przedsiębiorstw rodzinnych wyróżnia się na rynku, dążąc przede wszystkim do tworzenia wartości poprzez nieekonomiczne korzyści, takie jak zapewnienie pracy członkom rodziny i zachowywanie więzi rodzinnych. J.J. Chrisman, J.H. Chua i R. Litz (2003) określają tego typu przedsiębiorstwa mianem firm zajmujących się stylem życia. Przedsiębiorstwa rodzinne z tej grupy zazwyczaj opierają się zmianom, nie chcą zatrudniać osób, które nie są członkami rodziny, i stają się ostrożne przy podejmowaniu strategii, co zmniejsza ich potencjał w zakresie przyszłego wzrostu i rentowności. Z kolei przedsiębiorcze firmy rodzinne to te, które głównie dążą do tworzenia dobrobytu, wspierają działalność gospodarczą i rozpoznają możliwości dzięki długoterminowej wizji i silnym związkom z kluczowymi interesariuszami. Są to firmy, które odgrywają ważną rolę w tworzeniu miejsc pracy, w rozwoju innowacji technologicznych i postępie gospodarczym (Chrisman, Chua, Litz 2003; Zahra 2005). Kapitał ludzki w organizacji jest zatem kluczowym źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, szczególnie w przypadku przedsiębiorstw rodzinnych (Sirmon, Hitt 2003).

Przedsiębiorstwa rodzinne charakteryzują się wyjątkowo silnym wspólnym komponentem wynikającym z relacji społecznych, takich jak obowiązki, oczekiwania i normy społeczne wśród jednostek (Coleman 1988). Kapitał społeczny w przedsiębiorstwach rodzinnych jest cennym zasobem, który zmniejsza koszty transakcyjne, rozwiązuje problemy koordynacji i wspomaga przepływ informacji między osobami w organizacji (Bolino, Turnley, Bloodgood 2002). Jak wskazuje P. Sharma (2004), na poziomie przedsiębiorstwa przewaga konkurencyjna firm rodzinnych opiera się na konstrukcji rodziny, która jest podstawą funkcjonowania tego typu przedsiębiorstw. Rodzinny kapitał ludzki definiowany jest w literaturze jako wiedza, umiejętności i zdolności poszczególnych członków rodziny (Danes i in. 2009; Salvato, Melin 2008). Okazuje się, że zasoby rodzinnego kapitału ludzkiego stanowią potencjalne źródło korzyści dla przedsiębiorstwa, wpływając na jego potencjał. Gospodarowanie potencjałem ludzkim w firmach rodzinnych może wpływać na elastyczność jego wykorzystania, co wynika z faktu, iż zasoby mogą znajdować się tam, gdzie jest taka potrzeba. Brak wysokiej formalizacji struktur ułatwia gospodarowanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach rodzinnych, przyczyniając się do sukcesu firmy, a także do jakości życia członków rodziny (Sharma 2008; Sorenson, Bierman 2009; Rothausen 2009; Stafford, Tews 2009).

Kultura organizacyjna to zestaw przekonań, oczekiwań i podstawowych zasad wspólnych dla członków organizacji (Schein 1995). Obejmuje ona rozwój zarządzania zasobami ludzkimi, stosunków pracy, klimat pracy w przedsiębiorstwie, zdrowie, bezpieczeństwo, dobrobyt, spełnienie wymagań prawnych dla pracowników, równych szans i wszelkich innych kwestii związanych ze stosunkiem pracy (Schein 1995; Belias, Koustelios 2015). Zatem kultura organizacyjna to założenia, przekonania i potencjał członków organizacji, które wynikają między innymi z wartości, jakie wyznaje organizacja (Kinnunen i in. 2005).

W badaniach nad przedsiębiorstwami rodzinnymi kultura organizacyjna jest definiowana i konceptualizowana na różne sposoby (Zlate, Enache 2015; Bylok 2016, s. 9-10; Pasban, Nojedeh 2016). Wiele badań dotyczących kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych koncentruje się na poziomie organizacji (Ainsworth, Cox 2003; Chirico, Nordqvist 2010; Carr, Bateman 2010). Alternatywnie kulturę organizacyjną w tego typu organizacjach definiuje się jako nakładanie się wartości między zobowiązaniami biznesowymi wynikającymi z działalności gospodarczej a rodzinnymi wartościami wprowadzanymi do organizacji (Corbetta, Salvato 2004). Z punktu widzenia rodziny charakterystyka kultury organizacyjnej może się różnić w zależności od poziomu zaangażowania członków rodziny w biznesie (Denison, Lief, Ward 2004; Merino, Monreal-Perez, Sanchez-Marin 2015). Pojęcie kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych jest wielowymiarowe i wielopoziomowe, zwłaszcza gdy weźmiemy pod uwagę różne atrybuty kultury, takie jak i wartości, siatkę powiązań organizacyjnych czy udział członków rodziny we władzy i własności w firmie.

Powszechnie przyjmuje się, że firmy rodzinne są trudne do zdefiniowania, a jedną z ich charakterystycznych cech jest to, że wartości i przekonania rodzinne wpływają na sposób działania, który różni je od przedsiębiorstw nierodzinnych.

Jak przedstawiają A.D. Cruz, E. Hamilton oraz S.L. Jack (2013), kultura organizacyjna w firmach rodzinnych wiąże się z trwałymi wartościami rodzinnymi, które kształtują charakter firmy rodzinnej. Często dzięki tym wartościom wprowadzonym do przedsiębiorstwa rodzinnego przez właściciela-założyciela firmy, potrafi ona dostosowywać się do zewnętrznego otoczenia biznesowego. W porównaniu z przedsiębiorstwami nierodzinnymi, przedsiębiorstwa rodzinne mają inny zestaw celów, ponieważ kontrolują wpływ rodziny, zainteresowania i wartości, co zapewnia im silniejszą kulturę organizacyjną (Duh, Belak, Milfelner 2010). Udział we własności przedsiębiorstwa umożliwia członkom rodziny kontrolowanie wprowadzonych wartości i przekonań rodzinnych, które stają się powszechne w procesie działalności firmy rodzinnej. Okazuje się, że firmy rodzinne będą wykazywać większy nacisk na zaangażowanie, lojalność, działanie na rzecz harmonii i spójności między członkami promującymi ciągłość i stabilność działalności organizacyjnej. Z punktu zarządzania firmą rodzinną nacisk ten pomaga w kierowaniu nią oraz wpływa pozytywnie na ciągłość firmy (Steier, Chrisman, Chua 2004; Zahra 2012).

W przedsiębiorstwach rodzinnych kultura organizacyjna, zdaniem M. Stradomskiego (2010, s. 48), może przybierać różne formy wynikające z jej nasilenia w przedsiębiorstwie. Wyróżnić można słabą kulturę organizacyjną – w przypadku firm, które w przeszłości były stricte rodzinnymi, a obecnie członkowie rodziny mają ograniczony wpływ na system wartości w firmie; średnią – w przypadku przedsiębiorstw, w których członkowie rodziny sprawują bieżącą kontrolę nad firmą; oraz silną – w tym przypadku kultura organizacyjna firmy rodzinnej wynika z doświadczenia w działalności firm rodzinnych, z bieżącej kontroli członków rodziny, jak też intencji właściciela co do przekazania firmy kolejnym pokoleniom w przyszłości (sukcesja). Jednak kultura organizacyjna jest wyjątkowym zasobem, który może być wykorzystywany (i dostosowywany) do specyfiki firm rodzinnych w celu rozwijania i poprawy przewagi konkurencyjnej tego typu organizacji (Chua i in. 2012, Leal-Rodríguez i in. 2016).

Założyciele przedsiębiorstw rodzinnych odgrywają istotną rolę w tworzeniu i rozwoju kultury organizacyjnej. Często pozostają oni w firmie przez znaczną część swojego życia, a zatem mają dużą szansę kształtować charakter firmy i przekazywać wartości następnym pokoleniom (Cruz, Hamilton, Jack 2013). W swoich badaniach potwierdzili to P.S. Davis i P.D. Harveston (1999), którzy zauważyli, że ciągłość wartości pokoleń założycielskich może wyjaśniać kulturę zwiększania wydajności występującą w firmach rodzinnych w czasie. Gdy członkowie rodziny wchodzą do biznesu i stopniowo uczestniczą w działalności przedsiębiorstwa, zapoznają się z kulturą organizacyjną wpajaną przez założycieli. Ma to miejsce szczególnie w przypadku sukcesji, kiedy ciągłość kultur organizacyjnych można osiągnąć poprzez przekazywanie wartości i przekonań z pokolenia na pokolenie (Dyer 1988; Koiranen 2002; Chin-Jung i in. 2018). Założyciele lub członkowie pokolenia wyższego szczebla często stają się mentorami, aby ułatwić członkom młodszego pokolenia przejęcie inicjatywy w istniejących przedsiębiorstwach (Cater, Justis 2009). Spójność rodziny lub stopień, w jakim członkowie rodziny

odczuwają bliskość i chęć trzymania się razem, okazują się kluczowe w procesie nauczania organizacyjnego w firmach rodzinnych (Zahra 2012). To wyraźnie pokazuje, że podczas gdy założyciele są dominującym aktorem w genezie kultur organizacyjnych, to dzięki pozytywnym interakcjom z innymi członkami organizacji przyjęty typ kultury może być kontynuowany (Cruz, Hamilton, Jack 2013). Członkowie rodziny na ogół wykazują większe zainteresowanie biznesem rodzinnym w porównaniu do osób spoza rodziny, gdyż identyfikują się z celami i wartościami organizacji, w której funkcjonują. Wykazują oni większą gotowość do podejmowania wysiłków w imieniu organizacji, ponieważ zazwyczaj cenią sobie firmę, współpracę z innymi członkami rodziny, jak też z pracownikami spoza rodziny, pomagają sobie nawzajem i przyczyniają się do zapewnienia przyszłości organizacji. Członkowie rodziny często opierają swoje poczucie własnej tożsamości na rodzinnym biznesie. Wynika to z faktu, iż członkowie zaangażowani w biznes rodzinny na ogół zaczynają w młodym wieku odbywać praktyczne szkolenia, a zatem wcześniej zdobywają doświadczenie dotyczące natury biznesu, klientów i konkurentów. Okazuje się, że firma rodzinna staje się wówczas sposobem na zdefiniowanie przez jednostki swojej roli w lokalnej społeczności (Dawson 2012).

Kultura organizacyjna w przedsiębiorstwach rodzinnych, jak wskazują badania międzynarodowe, charakteryzuje się wartościami grupowymi, wewnętrznymi i emocjonalno-personalistycznymi. Poza tym, w kulturze organizacyjnej firm rodzinnych przeważają tradycja i konserwatyzm (Zahra, Hayton, Salvato 2004; Sanchez-Marin, Portillo-Navarro, Clavel 2015; Leal-Rodríguez, Albort-Morant, Martelo-Landroguez 2017). Kultura organizacyjna zbudowana wokół wartości założycielskich i przekonań pomaga rozwijającym się przedsiębiorstwom w dążeniu do wspólnych celów, szczególnie w sytuacji, gdy zespoły zarządzające organizują się, by stawić czoła rosnącej złożoności firmy i postępować zgodnie z przyjętymi zasadami (Bieto, Gimeno, Parada 2010). Kultura organizacyjna w przedsiębiorstwach rodzinnych, jak wynika z przeglądu literatury międzynarodowej, z jednej strony wpływa na decyzje o dezinwestycji (Sharma, Manikutty 2005), wyniki z działalności gospodarczej (Corbetta, Salvato 2004), sukcesję (Dyer 1988) lub zdobywanie przewagi konkurencyjnej (Carr, Bateman 2010). Z drugiej jednak strony badania pokazują (Davis, Harveston 1999), że kultury organizacyjne ustanowione przez pokolenia założycieli mogą w dłuższej perspektywie mieć dysfunkcjonalne skutki dla rodzinnego biznesu. Zdaniem S.A. Zahra (2005), może to prowadzić do strategicznej prostoty, prawdopodobnie ograniczając zdolność istniejących firm do adaptacji i zmiany (Fletcher, Melin, Gimeno 2012).

Badania międzynarodowe (Gómez-Mejía i in. 2007; Monreal-Pérez, Sánchez-Marín 2017) pokazują, iż przedsiębiorstwa, które chcą zmienić swoją dość emocjonalną wewnętrznie kulturę organizacyjną na bardziej racjonalną, zorientowaną na rynek, zazwyczaj reprezentatywną dla firm nierodzinnych, powinny skłaniać się ku profesjonalnej i dynamicznej kulturze organizacyjnej, która faworyzuje innowacje, internacjonalizację oraz kładzie nacisk na wyniki finansowe firmy, które, chociaż ryzykowne, prawdopodobnie zapobiegną późniejszej utracie majątku rodzinnego i kontroli rodzinnej w przedsiębiorstwie.

Wprowadzanie zmian i innowacji w przedsiębiorstwie rodzinnym

Przyszłość i sukces każdej organizacji zależy od tego, jak wpływają na nie decyzje menedżera dotyczące zmian. Większa konkurencja, wysokie wymagania klientów dotyczące jakości, innowacji, różnorodności i szybkości reakcji oraz postęp technologiczny przyczyniają się do zmian w biznesie. Wprowadzanie zmian jest trudne, ale w dzisiejszym konkurencyjnym świecie wręcz niezbędne. Są to standardy, które często odróżniają zwycięzcę od przegranych (Kalyani, Prakashan Sahoo 2011). Nowe produkty, nowe usługi i nowe sposoby działania od dawna uważane są za niezbędne do przetrwania i dobrobytu gospodarczego (Schumpeter 1934) i są kluczem do przewagi konkurencyjnej (Porter 1980). Ważna w tym miejscu okazuje się zdolność organizacji do reagowania na zmiany w otoczeniu, przez którą, jak wskazuje D. Jelonek (2018, s. 34-35), należy rozumieć ukierunkowanie przedsiębiorstwa przede wszystkim na innowacje, a także otwarcie na współpracę, tworzenie wartości dla klientów oraz możliwości doskonalenia systemu informacyjnego zarządzania z wykorzystaniem najnowszych technologii. Ponadto, zdolność przedsiębiorstwa do reagowania na zmiany to również na przykład przeniesienie działalności firmy na rynki elektroniczne.

Szeroka definicja innowacyjności określa działania przedsiębiorstwa jako tendencję firmy do zaangażowania się i wspierania nowych pomysłów, nowości, eksperymentów i procesów twórczych, które mogą prowadzić do uruchomienia nowych produktów (innowacyjność produktowa), nowych modeli biznesowych (innowacyjność organizacyjna) oraz innowacji procesowych, jak również do wprowadzania zmian organizacyjnych (Lumpkin, Dessa 1996; Garcia, Calantone 2002; Salavou, Avlonitis 2008; Camps, Marques 2014; Frank, Keßler, Fink 2010; Okręglicka 2016). Innowacje, zdaniem E. Stawasza (2011, s. 341), to pojęcie niejednoznaczne, wypełnione przeróżną treścią. Zazwyczaj innowacje obejmują impulsy, przyczyny, jak też miejsca tworzenia nowej wiedzy technicznej oraz czynniki warunkujące sam proces innowacyjności organizacyjnej. Aktywność innowacyjna oraz zdolność do szybkiej i efektywnej reakcji na zmiany i wdrażania innowacji to istotne atrybuty każdej firmy, które ukierunkowane są na stałe umacnianie pozycji rynkowej i rozwój przedsiębiorstwa (Jelonek 2014). Wzrost poziomu innowacyjności przedsiębiorstw, jak wskazują badania (Lemańska-Majdzik 2016a), prowadzi do przewagi konkurencyjnej na rynku, która wpływa na osiąganie lepszych rezultatów z działalności firmy, poprawia jej wskaźniki ekonomiczne, często także zwiększa obszar działalności firmy i liczbę zatrudnianych pracowników. Postawę innowacyjną można określić jako orientację firmy na innowacje, która definiuje panującą kulturę w kierunku wprowadzania nowych produktów w organizacji. Określa ona ogólną orientację firmy, co odzwierciedla jej profil ryzyka i stanowisko konkurencyjne (Calantone, Rubera 2012). Innowacyjność kształtuje przedsiębiorczość, którą cechuje między innymi kreatywność, ukierunkowanie na współpracę, jak też skłonność do ryzyka (Tomski 2016, s. 37). Zatem zdolność firmy do angażowania się w innowacyjne działania jest ograniczona przez jej postawę, która jako cecha na poziomie firmy odzwierciedla jej pozycję w środowisku innowacyjnym oraz gotowość do angażowania się i czerpania korzy-

ści z innowacji (Carayannis, Provance 2008). Jednak każda zmiana innowacyjna w organizacji może być inicjowana zarówno przez wnętrze przedsiębiorstwa, jak i otoczenie pobudzające innowacje (Jelonek 2014, s. 318-319). Samo pozyskanie wiedzy przez organizację nie jest jednoznaczne z jej innowacyjnością, a dopiero zdolność twórczego wykorzystania zdobytej wiedzy świadczyć może o rozwoju innowacyjności w przypadku organizacji (Kiełtyka 2017).

Postępujący proces globalizacji podkreśla znaczenie zdolności firmy do angażowania się w opracowywanie i wprowadzanie innowacji oraz zmian organizacyjnych (Camps, Marques 2014). Jednak aby uchwycić nowe możliwości biznesowe i przełożyć innowacyjność na lepsze wyniki firmy, potrzeba czegoś więcej niż tylko zdolności do opracowania produktu (Rosenbusch, Brinckmann, Bausch 2011; Yu 2013). Innowacja jest bezpośrednio związana z tworzeniem wartości dla przedsiębiorstwa (Lee, Olson, Trimi 2012), co warunkuje funkcjonowanie organizacji i wpływa pozytywnie na jej rozwój. Przedsiębiorstwa, które są pionierami na rynku, z łatwością wprowadzają innowacje, zwiększając swoje szanse na przetrwanie i rozwój (Cefis, Marsili 2006; Korombel, Nowicka-Skowron 2017). Sytuacja ta dotyczy również firm rodzinnych, które często definiuje się jako przedsiębiorstwa, założone przez osobę kreatywną, posiadającą cechy przywódcze (Duran i in. 2015). Badania m.in. J. Craig oraz C. Dibrell (2006) dowodzą, że firmy rodzinne mogą posiadać cechy sprzyjające innowacyjności. Ustalając cele biznesowe, przedsiębiorstwa rodzinne pozostają jednomyślne, wskazując, że czynnikami wpływającymi na ich sukces rynkowy, obok członków organizacji, są właśnie wprowadzane innowacje (Okręglicka 2017). Raport o stanie firm rodzinnych w Polsce dowodzi, że wysoki poziom wydatków inwestycyjnych związanych z innowacjami w ostatnich latach wzrasta właśnie wśród tego typu przedsiębiorstw (Barometr firm rodzinnych 2016). Badania na grupie przedsiębiorstw rodzinnych pokazują, że coraz częściej i bardziej intensywnie wprowadzane są innowacje, które finansowane są głównie ze środków pozyskanych z Unii Europejskiej, środków własnych członków rodziny uczestniczących w działalności firmy (Winnicka-Popczyk 2015).

Badania pokazują, że firmy rodzinne kładą duży nacisk na innowacje (De Massis, Frattini, Lichtenthaler 2013; Röd 2016; Craig, Moores 2006, Sharma, Salvato 2011). W tej kwestii zdania są podzielone, otóż, niektóre badania dowodzą, że firmy rodzinne są bardziej innowacyjne niż firmy nierodzinne (Muñoz-Bullón, Sanchez-Bueno 2011), z kolei inne wykazują coś przeciwnego (Block 2012).

Zaangażowanie rodziny właściciela w firmę, określane również jako rodzinność, jest ważną cechą odróżniającą zachowanie tego typu organizacji. Okazuje się, że znacząca część portfela zasobów przedsiębiorstwa jest ważnym elementem w zrozumieniu działania firmy rodzinnej (Kellermanns i in. 2012; Carnes, Ireland 2013). Badania nad innowacyjnością przedsiębiorstw rodzinnych (Hausman 2005; Llach, Nordqvist 2010; Memili, Welsh, Kaciak 2014; Rosenbuscha, Brinckmann, Bausch 2011) potwierdzają, że rodzina może wpływać na wysiłki przedsiębiorstw rodzinnych na rzecz innowacji.

Przegląd literatury wskazuje, że przedsiębiorstwa rodzinne, charakteryzujące się nakładaniem się strefy życia prywatnego i biznesu posiadają wyjątkowe cechy,

które mogą zapewnić im przewagę konkurencyjną nad przedsiębiorstwami nierodzinnymi (Habbershon, Williams, MacMillan 2003; Zahra i in. 2008; Röd 2016). Ocena wyjątkowości firmy rodzinnej wymaga określenia konkretnych strategii, zasobów i umiejętności. Ponieważ zasoby firm rodzinnych zostały scharakteryzowane jako niezwykle złożone, bogate i dynamiczne, okazuje się, że ich wpływ na wprowadzanie innowacyjności w działalność przedsiębiorstw rodzinnych jest tematem wielu badań i opracowań (Arregle i in. 2007; Sieger i in. 2011; Brzeziński, Brzeziński 2011). Badania nad firmami rodzinnymi zbyt często pomijają skladnik ludzki, a właśnie procesy innowacyjne wymagają liderów (Felin, Hesterly 2007). Jest to szczególnie zaskakujące, ponieważ jednostka w firmie rodzinnej jest częścią różnych systemów, np. systemu własności opartego na udziałach, systemu rodzinnego opartego na pokrewieństwie oraz systemu zarządzania opartego na funkcjach przywódczych (Pieper, Klein 2007). W przeciwieństwie do osób z zewnątrz członkowie rodziny mają silną skłonność do bycia liderami (Davis i in., 2010) i są gotowi inwestować w projekty badawczo-rozwojowe odpowiadające potrzebom inwestorów i innych zainteresowanych stron. Członkowie rodzin uczestniczący w działalności przedsiębiorstwa, jak również menedżerowie-członkowie rodzin posiadają lepsze informacje o firmie niż ich odpowiednicy w przedsiębiorstwach nierodzinnych, co wpływa pozytywnie na podejmowanie przez nich wyzwań innowacyjnych (Carney 2005; Miller, Le Breton-Miller 2006; Zhou, Tam, Yu 2013).

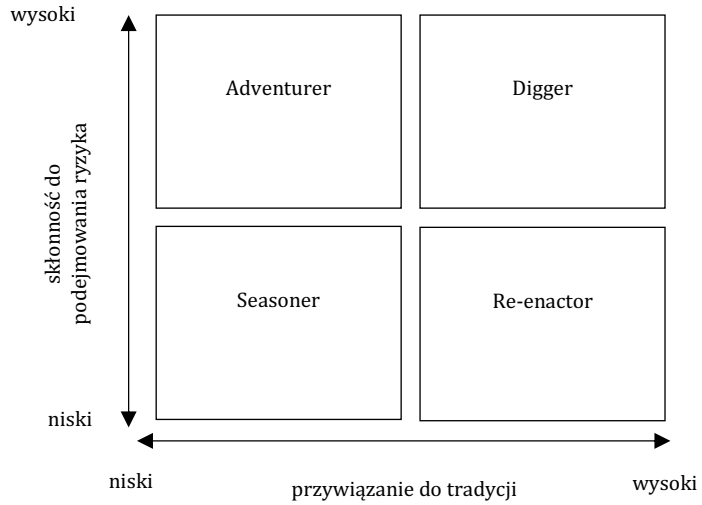
Innowacje w przedsiębiorstwach rodzinnych mają charakter idiosynkratyczny ze względu na zaangażowanie rodziny w działalność firmy oraz proces decyzyjny (Rondi, De Massis, Kotlar 2018). W związku z tym postawa innowacyjna firmy rodzinnej definiowana może być poprzez strategiczną jej orientację wynikającą z udziału rodziny w działalności. Wynika ona również z klimatu, filozofii i praktyk wpływających na kształtowanie innowacji w przedsiębiorstwach rodzinnych. Zgodnie z literaturą poświęconą przedsiębiorstwom rodzinnym, identyfikuje się dwa wymiary postawy innowacyjności firmy rodzinnej:

1) skłonność do podejmowania ryzyka,
2) przywiązanie do tradycji.

Jak pokazują badania na poziomie firmy, skłonność do podejmowania ryzyka jest niższa w firmach rodzinnych niż w ich nierodzinnych odpowiednikach (Naldi i in. 2007) i zależy od stopnia zaangażowania rodziny w biznes (Li, Daspit 2016). Tak więc skłonność do podejmowania ryzyka to skłonność firmy rodzinnej do angażowania się w zachowania o niepewnych skutkach. Dlatego firma rodzinna o skłonnościach do podejmowania ryzyka toleruje niepewność, zachęca do osobistej inicjatywy w ramach grupy rodzinnej (Isaksen, Tidd 2007). Skłonność do podejmowania ryzyka definiowana jest jako postrzegane prawdopodobieństwo otrzymania nagrody w sytuacji odniesienia sukcesu, która jest wymagana przez jednostkę, zanim podda się konsekwencjom związanym z niepowodzeniem (Brockhaus 1980; Korombel 2012). Tradycja obejmuje zasoby wiedzy, kompetencji, materiałów, procesów produkcyjnych, znaków, wartości i przekonań odnoszących się do przeszłości (Messeni Petruzzelli, Albino 2012). Badania A. De Massis i innych (2016) rzucają światło na znaczenie przeszłego biznesu rodzinnego w zakresie innowacji,

identyfikując „nową innowacyjność" przypisaną przedsiębiorstwom rodzinnym, nazywaną „innowacją przez tradycję". Przedsiębiorstwa rodzinne, wprowadzając innowacje, odrzucają przeszłość, aby zrobić miejsce dla przyszłości (Adner, Snow 2010), natomiast strategia innowacji wskazuje, że niektóre firmy rodzinne mają wyjątkowy zestaw możliwości, które pozwalają im na interpretację i reinterpretację czasowo odległej wiedzy, w wyniku czego wprowadzają innowacje w oparciu o tradycje (De Massis i in. 2016). Zatem przywiązanie do tradycji traktowane jest jako stopień, w jakim firma rodzinna jest zakotwiczona w swojej przeszłości i chce ją przekazać w przyszłość. Firmy rodzinne o wysokim przywiązaniu do tradycji przypisują dużą wagę do swojej historii, chcąc zachować dziedzictwo. Odwrotnie firmy rodzinne o niskim przywiązaniu do tradycji – skupiają się one bardziej na teraźniejszości niż na przyszłości i uważają swój status quo za punkt wyjścia do tworzenia czegoś nowego. Przeszłość jest uważana za etap, z którego firma musi wyjść i podjąć nowe wyzwania zmierzające do ewolucji (Kammerlander i in. 2015).

Opierając się na kategoryzacji postaw innowacyjnych firm rodzinnych na odrębne typy teoretyczne, przyjąć można wielowymiarowe podejście do uznania złożonej i współzależnej natury innowacji w biznesie rodzinnym (Fiss 2011; Cornelissen 2017). Według E. Rondi, A. De Massis i J. Kotlara (2018), przedsiębiorstwa rodzinne mogą przyjąć cztery różne orientacje czy postawy, aby pobudzić innowacyjność, które nazwać można: „Seasoner", „Re-enactor", „Digger" oraz „Adventurer" (rys. 2.4).



Rys. 2.4. Typologia postaw innowacyjnych w przedsiębiorstwach rodzinnych

Źródło: Rondi, De Massis, Kotlar 2018

Postawa „Seasoner" charakteryzuje się niską skłonnością do podejmowania ryzyka, małą gotowością do uprawiania hazardu oraz niskim przywiązaniem do tradycji, kształtowaniem orientacji innowacyjnej, zdolnej do zmiany znaczenia

aktywności w obecnym stanie w przeciwieństwie do przeszłości bez zbytniego ryzyka. Wyróżniająca się filozofia tej postawy wynika z wykorzystywania istniejących zasobów w innej formie, aby stworzyć coś „lepszego", bez wpływu na wewnętrzną naturę organizacji. Postawa „Re-enactor" wiąże się z niską skłonnością do podejmowania ryzyka połączoną z wysokim przywiązaniem do tradycji, co prowadzi przedsiębiorstwo rodzinne do wprowadzania innowacji zbliżonych do status quo. Wyjątkowość tej postawy wiąże się z historią firmy rodzinnej, a filozofia przyjęta do innowacji opiera się na wyszukiwaniu rodzinnych wspomnień biznesowych i odziedziczonych wartości nieobciążonych ryzykiem. Postawa „Digger" łączy wysoki poziom przywiązania do tradycji z wysoką skłonnością do podejmowania ryzyka, zwiększając przeplatające się unikalne tradycyjne zasoby i możliwości organizacyjne oparte na dziedzictwie i historycznych korzeniach z nowoczesnymi w celu wprowadzania innowacji. Z kolei postawa „Adventurer" wiąże się z wysoką skłonnością do podejmowania ryzyka i niskim poziomem przywiązania do tradycji. Przedsiębiorstwa rodzinne przyjmujące tę postawę do innowacji działają poprzez zdystansowanie się do przeszłości i podejmowanie ryzykownych działań. W tym przypadku tradycja rodzinna wykorzystywana jest do zgromadzonej wiedzy fachowej w tworzeniu czegoś odległego od obecnych i przeszłych działań. Wyjątkowa cecha „Adventurer" wynika ze śmiałej próby wprowadzania innowacji wykraczających poza obowiązujące trendy (rys. 2.4).

Połączenie wymiarów obejmujących skłonność do podejmowania ryzyka oraz przywiązanie do tradycji określa ramy różnych postaw innowacyjnych z alternatywnymi orientacjami, które rodzina może odcisnąć na biznesie, kształtując filozofię, klimat i praktyki innowacyjne. W odniesieniu do tych dwóch wymiarów identyfikować można typologię czterech heterogenicznych kombinacji, z których każda, zdaniem E. Rondi, A. De Massis oraz J. Kotlara (2018), prowadzi przedsiębiorstwa rodzinne do angażowania się w wysoce innowacyjne zachowania. Co więcej, E. Więcek-Janka (2015) podkreśla, że wraz z wielkością przedsiębiorstwa rodzinnego, wynikającą z większej liczby zatrudnianych pracowników, zwiększa się poziom wprowadzanych innowacji oraz poziom adaptacji do zmian rynkowych i lepszej komunikacji z otoczeniem.

W przedsiębiorstwach rodzinnych, w których zarządzanie jest w większości w rękach członków rodzin, zdaniem T. Lee i W. Chu (2017), występuje zorientowanie przedsiębiorców na wydajność i jej utrzymanie. Oznacza to podejmowanie przez nich decyzji zorientowanych na rozwój firmy. Dlatego też przedsiębiorcy są bardziej skłonni aktywnie stymulować projekty innowacyjne poprzez inwestowanie w proaktywne rozwiązania. Innowacyjne i proaktywne zachowania o długoterminowej orientacji, zdaniem M. Nordqvist i L. Melina (2010) mają większy pozytywny wpływ na wyniki w firmach rodzinnych niż w firmach nierodzinnych, co wskazuje, że zarządzanie członków rodziny stanowi szczególny kontekst dla zwiększania potencjału przedsiębiorczego. Innowacyjność przedsiębiorstw rodzinnych opiera się zatem, jak podkreśla A. Chaberski (2015), na zaangażowaniu właścicieli-założycieli, członków rodziny oraz sukcesorów tego typu przedsiębiorstw, jak również na otwartości na nowe organizacyjne wyzwania. Uczestnicy

procesów innowacyjnych, angażując wiedzę, energię i kontakty, nie liczą na szybki zysk w krótkim czasie, lecz postrzegają innowacje jako inwestycję dla przyszłych pokoleń. Działania innowacyjne przedsiębiorstw rodzinnych są podstawą rozwoju firmy i strategią budowania przewagi konkurencyjnej. Specyficzne cechy przedsiębiorstw rodzinnych, takie jak kultura organizacyjna i poczucie identyfikacji członków organizacji, może w tym przypadku sprzyjać pokonywaniu barier, rozwojowi nowych produktów i procesów, transferowi wiedzy oraz wchodzeniu na nowe rynki. Osoby uczestniczące w działalności przedsiębiorstw rodzinnych, które wykazują określone cechy, takie jak poczucie własnej skuteczności, proaktywna osobowość, innowacyjność i motywy osiągnięć, wykazują więcej zachowań przedsiębiorczych niż ci, którzy tego nie robią (Rauch, Frese 2007). W szczególności kluczową rolę w procesie innowacji odgrywa otwartość, która pozwala eksperymentować z nowymi i różnymi pomysłami (Roccas i in. 2002; Zhao, Seibert 2006).

Istotna z punktu widzenia innowacji przedsiębiorstw rodzinnych jest również struktura własności, która bez wątpienia wpływa na wyniki w obszarze innowacji. Firmy rodzinne muszą jednocześnie łączyć różne cele innowacyjne, w tym stopniowe i radykalne innowacje, ale intensywność tych celów może się zmieniać w czasie (Sharma, Salvato 2011) i zależy od cech zarządzania (König, Kammerlander, Enders 2013). Okazuje się, że firmy zarządzane przez założyciela są bardziej innowacyjne niż te zarządzane przez większą liczbę członków rodziny lub łączące klany rodzinne (Block 2012; Werner, Schröder, Chlosta 2018). Jednak innowacja w sensie wprowadzania nowych produktów na rynek lub wprowadzania nowych procesów jest ryzykowna i chociaż firmy rodzinne, zwłaszcza małe i średnie zarządzane przez właściciela-założyciela, szybciej podejmują decyzje (Carney 2005), są również bardziej skłonne do ryzyka niż firmy nierodzinne (Chrisman, Patel 2012). Przedsiębiorstwa rodzinne z jednej strony znane są z łączenia celów finansowych z celami społeczno-emocjonalnymi dotyczącymi bogactwa organizacyjnego, co prowadzi do długoterminowej orientacji i większej otwartości na innowacje. Z drugiej jednak strony literatura sugeruje (Chen, Hsu 2009; Chin i in. 2009; Czarnitzki, Kraft 2009), że własność rodziny, szczególnie ściślejsza kontrola poprzez większy udział we własności, wiąże się z niższą innowacyjnością. Rodziny, które budują swój własny kapitał, mają również większą motywację do ścisłego monitorowania sposobu wydawania pieniędzy, co sprzyja polityce oszczędności, ale może również zniechęcać do wydawania na innowacje, zwłaszcza w odniesieniu do radykalnych innowacji o nieznanym pochodzeniu (Carney 2005; Chrisman, Patel 2012). Poza tym, ścisła kontrola zarządzania przez rodzinę może zahamować innowacyjne działania. Mimo iż uważa się, że firmy rodzinne są bardziej przedsiębiorcze, co może pomóc im dostrzegać konieczność wdrażania nowych innowacji, ich innowacyjność może zostać zmniejszona przez długie kadencje właścicieli założycieli tego typu przedsiębiorstw (Dieleman 2018).

Rozpatrując wielopokoleniowość przedsiębiorstw rodzinnych, okazuje się, że założyciele firm rodzinnych są często wybitnymi innowatorami. Wiele rodzinnych firm kierowanych przez kolejne pokolenia zdaje się jednak tracić tę umiejętność (Koberg, Uhlenbruck, Sarason 1996; Rosenbusch, Brinckmann, Bausch 2011;

Kraiczy, Hack, Kellermanns 2015). Idąc za tym tokiem myślenia, można wnioskować, że faworyzowanie potencjalnego następcy podczas jego wychowywania może prowadzić między innymi do nepotyzmu, braku profesjonalizmu, a nawet korupcji (Jaskiewicz, Uhlenbruck, Balkin, Reay 2013). W związku z tym zamiast stale szukać nowych możliwości, tendencja do optymalizacji istniejących strategii może dominować w wielu starszych firmach rodzinnych. W rezultacie późniejsza utrata innowacyjności może zagrozić długowieczności firmy. Co więcej, inne czynniki, takie jak szkodliwe konflikty rodzinne (Eddleston, Kellermanns 2007), niewystarczające systemy zarządzania (Stewart, Hitt 2012) oraz brak kompetencji i/lub prawowitości następcy (Carney i in. 2015; Stewart, Hitt 2012) często przyczyniają się do szkodliwego efektu utraty innowacyjności. Okazuje się również, że w późniejszej fazie struktura zarządzania firmą rodzinną może się zmienić z bliższej kontroli założyciela na dalszą, z wieloma pokoleniami dzielącymi role przywódcze i zaangażowanie zewnętrznych profesjonalistów (menedżerów). Badania S.B. Rau, A. Werner oraz S. Schella (2018) wskazują, że wraz z rosnącą liczbą pokoleń wydajność innowacji w firmach rodzinnych stale spada. Późniejsze pokolenia mogą być mniej zorientowane w swoich działaniach na innowacje (Beck i in. 2011), ale współpraca międzypokoleniowa jest traktowana jako czynnik pozytywnie wpływający na poziom innowacji w firmach rodzinnych (Hauck, Prügl 2015). Przedsiębiorstwa rodzinne są często krytykowane za to, że przyjmują podejście negatywne do innowacyjności, gdy dążą do stabilności (Vago 2004) i zaniedbują podejmowanie ryzyka (Chen, Hsu 2009). Jednak wysoka konkurencja na rynku sprawia, że angażowanie się w działania innowacyjne, w tym opracowywanie i wprowadzanie na rynek nowych produktów czy usług, stanowi warunek konieczny dla ciągłości rodzinnej firmy (Kellermanns i in. 2012; Carnes, Ireland 2013). Wyniki innych badań na grupie przedsiębiorstw rodzinnych wskazują również, iż firmy rodzinne są szczególnie dobre w zakresie innowacji w oparciu o ich unikalną historię i zasoby oraz długoterminową perspektywę, która pobudza ich do angażowania się w bardziej radykalne innowacje zapewniające ich długoterminową stabilność. Okazuje się, że przedsiębiorstwa rodzinne początkowo niechętnie angażują się w nieciągłe innowacje, kiedy jednak to robią, szybciej i skuteczniej adaptują nowe technologie niż przedsiębiorstwa nierodzinne (Patel, Fiet 2011; Penney, Combs 2013). L. Kiełtyka (2016) podkreśla, że właśnie umiejętność i elastyczność wykorzystania nowych technologii wpływa na sukces organizacji, tworząc organizacje przyszłości.

Zdolność do innowacji ma kluczowe znaczenie dla długoterminowych wyników firmy. Atrybuty zarządzania firmą rodzinną jednocześnie stymulują, jak i utrudniają pewne rodzaje innowacji (Duran i in. 2015; Röd 2016). P. Duran i inni (2015) w swych badaniach pokazują, że firmy rodzinne inwestują mniej w innowacje, ale czerpią większe efekty innowacyjne (Chrisman i in. 2015). Innowacje w biznesie rodzinnym charakteryzują się „paradoksem chęci – zdolności", zgodnie z którym przedsiębiorstwa rodzinne mają mniejszą skłonność do innowacji (chęć), chociaż mogą (zdolność) wprowadzać innowacje bardziej niż odpowiadające im przedsiębiorstwa nierodzinne (Chrisman i in. 2015; De Massis, Frattini, Lichtenthaler 2013). Jedną z możliwych przyczyn występowania tego paradoksu

jest fakt, że badania zwykle mierzą wkłady i produkty innowacyjne firmy rodzinnej i porównują je z wynikami firm nierodzinnych (Lumpkin, Steier, Wright 2011). To właśnie w tym miejscu firmy rodzinne mogą mieć przewagę (De Massis, Frattini, Lichtenthaler 2013), na przykład ze względu na specyficzne cechy zarządzania, takie jak wzorce własności czy zachowania kontrolujące firmę. Większa zdolność przedsiębiorstw rodzinnych, jak podkreśla I. Röd (2016), wynika ponadto z większej kontroli, silnych sieci, specyficznej wiedzy o biznesie i ogromnej możliwości monitorowania w celu zapewnienia namacalnych rezultatów. Z kolei ich mniejsza chęć wynika z ogólnie ostrożnego podejścia do alokacji zasobów na innowacje, sztywności z powodu zakorzenionych modeli mentalnych i długich okresów zarzadzania przez jednostkę, niechęci do ryzyka i niechęci do dzielenia z innymi kontroli w firmie. Ich wyższa zdolność do innowacji kształtowana jest przez ich długoterminową orientację (Röd 2016), natomiast mniejsza gotowość do innowacji wynika z braku wymaganych umiejętności (Chrisman i in. 2015) oraz problemów społeczno-emocjonalnych (Röd 2016). Firmy rodzinne cierpią z powodu paradoksu innowacyjnej gotowości do zdolności, który prowadzi do mniejszej innowacyjności, pomimo większej zdolności do innowacyjności. W związku z tym rozwiązanie tego paradoksu ma kluczowe znaczenie dla uwolnienia potencjału innowacyjnego w przedsiębiorstwach rodzinnych. Rozważania te wskazują na ważne implikacje dla zarządzania firmami rodzinnymi. Członkowie rodziny właścicieli przedsiębiorstw rodzinnych muszą podejmować jasne strategiczne decyzje dotyczące ich zaangażowania w firmę. Jeśli zdecydują się zaangażować w nią, łącząc sprawy rodzinne z biznesem, powinni trzymać się decyzji. Aby ułatwić pozytywny efekt innowacyjności, alternatywą byłoby utrzymanie prostego profilu firmy, a rodzina właścicieli powinna ustanowić wyraźną dla siebie rolę w firmie (Hatak, Roessl 2013). Przedsiębiorstwa rodzinne inwestują mniej w innowacje, ale niekoniecznie oznacza to, że są mniej innowacyjne. To, czy rodzinność prowadzi do przewagi firmy czy też niekorzystnej sytuacji dla innowacyjnego zachowania firmy, zależy od czynników kontekstowych (np. zagrożeń związanych z wydajnością, rodzaju zaangażowania rodzinnego i efektów pokoleniowych), a przede wszystkim od znajomości firmy (Röd, 2016). Okazuje się, że wyższa wydajność innowacyjna jest bardziej wyraźna, jeśli w firmach rodzinnych członkowie rodziny są zaangażowani w jednakowym stopniu w jej działalność. Rodziny posiadające firmę są w stanie przenieść własność psychiczną oraz kulturę organizacyjną z pokolenia na pokolenie, motywują jej członków do zdobywania wykształcenia i doświadczenia, a ostatecznie do pełnego zaangażowania w życie firmy. Wówczas decyzje sukcesorów, wzajemne zależności do praw własności mają kluczowe znaczenie dla wprowadzania innowacji w przedsiębiorstwach rodzinnych (Rau, Werner, Schell 2018).

Przegląd literatury wskazuje, że przedsiębiorstwa rodzinne inwestują mniej w innowacje (Chrisman, Patel 2012), ale mają lepszy współczynnik konwersji w porównaniu do przedsiębiorstw nierodzinnych (Duran i in. 2016). Kluczową ideą leżącą u podstaw tego twierdzenia jest fakt, iż firmy rodzinne zachowują się inaczej, jeśli chodzi o innowacje (Matz Carnes, Ireland 2013). Po pierwsze, lokując

w firmę, bardziej ostrożnie podejmuje decyzje o inwestowaniu w badania i rozwój, co wynika z opinii, że właściciele firm rodzinnych są bardziej oszczędni. Po drugie, w oparciu o udział we własności i przywództwie w firmie przedsiębiorstwa rodzinne mają mniej ograniczeń w podejmowaniu decyzji. Innymi słowy, może to prowadzić do szybszych procesów decyzyjnych i mniejszego konfliktu w zarządzaniu, ponieważ na właścicieli oraz członków rodziny biorących udział w działalności firmy zwykle mają wpływ podobne czynniki. Po trzecie, ze względu na większą swobodę w podejmowaniu decyzji właściciele-menedżerowie mogą promować interesy rodziny i nie muszą postępować zgodnie z zasadami zarządzania (Carney 2005).

Przegląd literatury skłania do ożywionej dyskusji na temat tego, czy ten wyjątkowy kontekst organizacyjny firm rodzinnych sprzyja, czy utrudnia innowacyjność i czy przekłada się na lepsze wyniki firmy (Memili, Welsh, Kaciak 2014; Zahra 2005). Podczas gdy wcześniejsze badania wskazują na obecność ogólnie pozytywnego związku między innowacyjnością a późniejszymi wynikami firmy (Rubera, Kirca 2012), ustalenia dotyczące wpływu innowacyjności na wydajność firmy rodzinnej są dwuznaczne (Chirico, Nordqvist 2010; De Massis, Frattini, Lichtenthaler 2013). W rzeczywistości nakładanie się rodziny i firmy implikuje określone pakiety zasobów i możliwości, takie jak rodzinność, kapitał społeczny oraz specyficzne wzorce własności, zarządzania i sukcesji, które stanowią wyjątkowy kontekst organizacyjny (Steier 2003; Westhead, Howorth 2006; Arregle i in. 2007; Hatak i in. 2016). W tabeli 2.11 przedstawione zostały w syntetyczny sposób czynniki sprzyjające i ograniczające innowacje w przedsiębiorstwach rodzinnych.

Tabela 2.11. Czynniki sprzyjające i ograniczające innowacje w przedsiębiorstwach rodzinnych

Czynniki sprzyjające innowacjom	Czynniki ograniczające innowacje
– Długowieczność – Długookresowe cele działalności – Zorientowanie na wartość dla interesariuszy – Prosta struktura organizacyjna – Przejrzysta hierarchia organizacyjna – Elastyczność procesów decyzyjnych – Otwartość na otoczenie biznesowe – Wysoka skłonność do ryzyka – Wewnętrzne zasoby przedsiębiorstwa – Kultura organizacyjna – Zdolność do finansowania działań innowacyjnych	– Niska skłonność do ryzyka – Opór przed zmianami – Sztywna struktura organizacyjna – Konflikty pomiędzy członkami rodziny zaangażowanymi w jej działalność – Brak wykwalifikowanych menedżerów – Władza w rękach wyłącznie członków rodziny – Niechęć do zewnętrznych źródeł finansowania

Źródło: Opracowanie na podstawie: Kornecki 2014

Reasumując, można zgodzić się z wnioskami J. Korneckiego (2014), który wskazuje, iż rola innowacji wpływających na tworzenie oraz umacnianie konkurencyjności przedsiębiorstw rodzinnych jest istotna na równi z przedsiębiorstwami nierodzinnymi. Co więcej, przedsiębiorstwa rodzinne powinny wręcz planować budowanie swojej konkurencyjności w oparciu o innowacje. Tym bardziej, że

specyficzne cechy przedsiębiorstw rodzinnych pozwalają tego typu organizacjom, w większym stopniu niż przedsiębiorstwom nierodzinnym, wykorzystywać innowacje jako narzędzie w budowaniu przewagi konkurencyjnej.

J. Kornecki (2014) podkreśla, że przedsiębiorstwa rodzinne charakteryzują się jednak nieco wyższym poziomem działań innowacyjnych w porównaniu do przedsiębiorstw nierodzinnych, w budowaniu przewagi konkurencyjnej na rynku. Sytuacja ta wynika jednak nie z planowanych działań, a z działań spontanicznych, na które wpływają połączone czynniki związane ze specyfiką przedsiębiorstw rodzinnych. Ponadto, wspieranie innowacyjności powinno być uwzględnione również w strategicznych interesach firm rodzinnych. Biorąc pod uwagę, że firmy rodzinne mają horyzont strategiczny, który może obejmować pokolenia (Sharma, Irving 2005; Zellweger 2007), powinny one skupiać się nie tylko na bieżących wynikach, ale także na długoterminowych przyszłych zyskach. W związku z tym mają one motywację do zwiększania innowacyjności, aby w dłuższej perspektywie uzyskać lepsze wyniki firmy, nawet jeśli korzyści nie mogą zostać osiągnięte w krótkim okresie (Craig, Dibrell 2006).

2.5. Elastyczność przedsiębiorstw rodzinnych

Zmiany otoczenia zewnętrznego organizacji, określane jako turbulentne, nieoczekiwane i niepewne, wymuszają na przedsiębiorstwach konieczność elastycznych działań. Przedsiębiorstwa rodzinne, charakteryzujące się specyficznymi cechami, które mogą wpływać na ich umiejętność elastyczności. Poziom elastyczności organizacyjnej wynika, w tym przypadku, z uwarunkowań wewnętrznych tego typu organizacji i pozwala firmom na dostosowywanie się do zmian rynkowych w elastyczny sposób. To właśnie rodzinność pojawiająca się w biznesie powoduje, że przewagi rynkowe mogą być osiągane przez przedsiębiorstwa w sposób elastyczny. Elastyczność działania jako cecha rodzinnych firm jest identyfikowana we wszystkich jej obszarach i funkcjach zarządzania. Ma ona znaczenie zarówno w procesie organizowania przedsiębiorstwa, jak i strategii działania.

Przegląd literatury tematu pozwolił na wyróżnienie obszarów związanych z organizacyjną funkcją zarządzania, które obejmują zarówno projektowanie przedsiębiorstwa, w tym struktur organizacyjnych tworzących ramy dla zależności i relacji występujących w organizacji, jak i sprawowanie władzy, w tym podejście właściciela/osoby zarządzającej do pracowników oraz kierowanie informacją w organizacji. Poza tym, uwzględnia zarządzanie personelem i stosunki z pracownikami, a także kierowanie i wprowadzanie zmian organizacyjnych, w tym wprowadzenie innowacji i nowych technologii. Elastyczność organizacyjna przedsiębiorstw rodzinnych postrzegana przez funkcję zarządzania sprawia, iż sama organizacja staje się elastyczna. Dlatego też za K. Shimizu i A. Hitt (2004) można wskazać, iż tego typu organizacja posiada możliwość szybkiego identyfikowania istotnych dla przedsiębiorstwa zmian na rynku, angażowania swoich zasobów w nowe, często strategiczne rozwiązania oraz szybkiego reagowania w biznesowym otoczeniu

(Leszczewska 2016, s. 81-82). Elastyczność organizacyjna jest zdolnością, która polega na adaptacji do turbulentnego otoczenia biznesowego, a elastyczne przedsiębiorstwo jest zdolne, w stosunkowo krótkim czasie i przy porównywalnie niskich nakładach, dokonać wielu zmian. Zmiany te są często radykalne, włącznie ze zmianą podstawowych celów czy strategii, a przeprowadzane mogą być we wszystkich obszarach działalności firmy (Bielski 2016).

W szczególnej grupie przedsiębiorstw, jakimi są przedsiębiorstwa rodzinne, to właśnie wpływ rodziny przyczynia się do tego, że firma rodzinna różni się od innej firmy, niemającej rodzinnej własności (Astrachan i in. 2010; Kellermanns i in. 2012), i powoduje, że może ona organizować się w elastyczny sposób inaczej niż przedsiębiorstwa nierodzinne. Co więcej, rodzinna wiedza ukryta w organizacji jest uznawana za potencjalny jej atut (Cabrera-Suárez, De Saá-Pérez, García-Almeida 2011). W związku z tym wpływ rodziny, przyczyniający się do rozpoznawalności firmy, jest pozycjonowany jako kluczowy zasób niematerialny i trudny do naśladowania. Relacje rodzinne wpływają na wyjątkowość organizacyj-ną, która, jeśli zostanie zrozumiana i wykorzystana, może przyczynić się do budowania zdolności, które pozytywnie wpływają na funkcjonowanie zarówno rodziny, jak i biznesu (Habbershon, Williams, MacMillan 2003; Pearson, Carr, Shaw 2008). Ponadto, literatura potwierdza, że wpływ rodziny może zapewnić przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwu, które jest zrównoważone i pomaga kształtować oraz wzmacniać kulturę organizacyjną odpowiednią dla tego typu organizacji. Dotyczy to sytuacji, gdy przedsiębiorstwa opierają się na kulturze przekonań kierujących się celami i wartościami, jakie wyznają rodziny, firmy oraz ich interesariusze (Hoffman, Hoelscher, Sorensen 2006; Sorenson i in. 2009). Jednocześnie należy zauważyć, że przedsiębiorstwa rodzinne narażone na ryzyko działania, w tym ryzyko związane z elastycznością działania, powinny skupić się na swoich atrybutach, aby wykorzystywać swój potencjał w postaci właśnie umiejętności elastycznych działań. M. Andrzejewski (2011) podkreśla, że silną stroną przedsiębiorstw rodzinnych jest umiejętność dostosowywania się do zmiennych warunków otoczenia w okresie kryzysu. Przedsiębiorstwa nierodzinne nie posiadają tej cechy, gdyż wynika ona z zaangażowania członków rodziny w biznes oraz z faktu, iż tego typu przedsiębiorcy mogą ponieść straty zarówno w pracy zawodowej, jak i w sferze prywatnej. Ponadto, cechy wyróżniające przedsiębiorstwa rodzinne od innych przedsiębiorstw sprawiają, że posiadają one wyższy poziom elastyczności w stosunku do potrzeb swoich klientów oraz wyższy poziom umiejętności dostosowawczych. Umiejętności te, szczególnie w fazie kryzysu gospodarczego, sprawiły, że firmy rodzinne są mniej wrażliwe na wahania koniunktury (Kowalewska 2009, s. 25; Gromelska 2011). Badania K. Leszczewskiej i R. Sobieckiego (2011, s. 293-314) pokazują, że to właśnie dzięki umiejętności elastycznego działania w różnych obszarach funkcjonowania firmy przedsiębiorstwa rodzinne są w stanie przetrwać czy nawet rozwijać się zarówno w warunkach ekonomicznie korzystnych, jak i niekorzystnych.

Badania dostępne w literaturze tematu potwierdzają, że relacje występujące w przedsiębiorstwach rodzinnych w dużej mierze charakteryzują się altruizmem, lojalnością i zaufaniem (Corbetta, Salvato 2004; Pieper 2007; Pieper, Klein,

Jaskiewicz 2008; Aparicio i in. 2017). Przedsiębiorstwa rodzinne próbują budować relacje lojalności i zaufania tak wewnątrz firmy, jak i ze swoimi partnerami biznesowymi oraz swoimi klientami. Dlatego też można się spodziewać, że rodzinny biznes, charakteryzujący się wzajemnym zaufaniem, może to zaufanie przenosić na wszystkich swoich pracowników, ale też na relacje z otoczeniem biznesowym. Takie rozszerzenie zaufania może mieć konsekwencje dla zarządzania firmą, co bez wątpienia prowadzi do idei zarządzania zorientowanej na zaangażowanie (Basco, Pérez Rodríguez (2011). Różne środki zwiększające elastyczność organizacyjną wymagają delegowania uprawnień pracownikom. Ten transfer władzy wymaga zaufania ze strony właścicieli i kierowników najwyższego szczebla. W związku z tym w przedsiębiorstwach rodzinnych można się spodziewać, że praktyki elastyczności organizacyjnej są bardziej rozpowszechnione w porównaniu do przedsiębiorstw nierodzimych (Salvato 2002; Gulbrandsen 2005; Orth, Green 2009; Lude, Prügl 2018). Badania na grupie przedsiębiorstw rodzinnych skupione na wpływie zaangażowania rodziny na wyniki finansowe przedsiębiorstw rodzinnych, jak przedstawia K. Olejniczak-Szuster (2018), potwierdzają, że tego typu organizacje uzyskują z tego tytułu szereg korzyści. Wpływa to pozytywnie na ich efektywność, wydajność, a w konsekwencji na wzrost wartości firm (Miller, Le Breton-Miller 2014). Zatem specyfika funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych oparta na rodzinności przyczynia się do wzrostu poziomu zaangażowania członków organizacji, współpracy oraz elastyczności organizacyjnej.

Przedsiębiorstwa rodzinne, w szczególności te, które zostały sklasyfikowane jako małe i średnie (sektor MŚP), odróżniają się od przedsiębiorstw nierodzinnych, jak wcześniej wspomniano, ze względu na swoje zasoby zależne od rodziny, a także, jak wskazują J.A. Aragón-Correa i inni (2008), ze względu na bliską interakcję pomiędzy pracownikami i działami w organizacji, krótsze linie komunikacji, lepsze powiązania osobiste, bardziej wyrazistą kulturę organizacyjną i silniejszą tożsamość. Dlatego też można uznać, że definicja przedstawiona przez M.A. Hitt, R.D. Ireland i R.E. Hoskisson (2001), która wskazuje, że każda organizacja jest zbiorem unikatowych zasobów i możliwości różnicujących wyniki firmy w czasie i że jest źródłem zysków w firmie, pozwala w przypadku przedsiębiorstw rodzinnych nieco odmiennie postrzegać ich elastyczność, czyli sposób reakcji na zmienne warunki otoczenia. Owa elastyczność, specyficzna dla przedsiębiorstw rodzinnych, zdaniem D. Janczewskiej (2011), występuje na różnych poziomach zarządzania i obejmuje różne obszary funkcjonowania firm. Jest również specyficzna w różnych punktach działalności firmy, rozróżniając wielkość przedsiębiorstw rodzinnych (Buko 2011). Może zatem pojawiać się w przedsiębiorstwach mniejszych lub/i większych na różnych poziomach ich funkcjonowania, jak również w różnych fazach ich cyklu życia. Okazuje się, że wyższą elastyczność działania przypisuje się przedsiębiorstwom we wcześniejszych fazach rozwoju, które mogą szybciej i sprawniej reagować na zmiany otoczenia, chociażby ze względu na brak szczegółowych analiz oraz otwarcie na zmiany strategii działania (Ścianowska 2011).

Badania międzynarodowe na grupie przedsiębiorstw rodzinnych wskazują, że tego typu organizacje mają wyraźną przewagę nad swoimi odpowiednikami

nierodzinnymi, ponieważ właściciele firm potrafią czerpać korzyści ze swoich rodzinnych i kulturowych zasobów, które z kolei wpływają na nieekonomiczne aspekty ich działalności (Gomez-Mejia i in. 2007). Czynniki przyczyniające się do wzmocnienia i zachowania tego rozróżnienia oraz trwałe wyniki w zakresie konkurencyjności obejmują procesy zarządzania, strategiczne wybory i decyzje, zarządzanie organizacją, relacje z interesariuszami oraz przedsięwzięcia biznesowe. Czynniki te zostały zbadane w oparciu o najważniejsze specyficzne cechy przedsiębiorstw rodzinnych, takie jak długookresowa orientacja, podejmowanie decyzji, ryzyko i społeczna odpowiedzialność biznesu, co pozwoliło wskazać, iż działają one zarówno pozytywnie, jak i negatywnie na wydajność firm (Craig, Dibrell, Garrett 2014; Gomez-Mejia i in. 2011). Długookresowa orientacja przedsiębiorstw rodzinnych zapewnia bezpieczeństwo właścicielom, pracownikom-członkom rodzin, jak też pracownikom nienależącym do rodziny. Wpływa to na zaangażowanie wszystkich członków organizacji oraz przetrwanie przez firmy rodzinne okresów słabszej koniunktury gospodarczej. Umiejętność przetrwania w okresach kryzysu firmy rodzinne osiągają dzięki elastyczności działania, dostosowywania się do warunków otoczenia oraz szybkiego reagowania w sytuacjach zagrożenia (Leszczewska 2016). J.B. Craig, C. Dibrell i R. Garrett (2014) w swych badaniach potwierdzają, że specyfika przedsiębiorstw rodzinnych implikuje:

1. Pozytywny wkład rodziny w kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa rodzinnego.
2. Pozytywny związek pomiędzy kulturą rodzinną firmy a zdolnością firmy do budowania elastyczności, które umożliwiają tego typu przedsiębiorstwom reagowanie na zmiany w otoczeniu zewnętrznym poprzez wykorzystanie elastycznych systemów planowania.
3. Pozytywny związek pomiędzy elastycznymi systemami planowania a innowacyjnością przedsiębiorstw rodzinnych.
4. Innowacyjność pozytywnie wpływającą na dobre wyniki finansowe przedsiębiorstw rodzinnych.

Rodzinny kapitał ludzki definiowany jest w literaturze jako wiedza, umiejętności i zdolności poszczególnych członków rodziny (Carney 2005; Danes i in. 2009), które są wnoszone do firmy jako jej kapitał, jednocześnie stanowią potencjalne źródło korzyści dla przedsiębiorstwa (Sorenson, Bierman 2009). Dzięki temu przedsiębiorstwo rodzinne posiada elastyczne zasoby, które mogą przepływać tam, gdzie jest to konieczne (Sharma 2008), przyczyniając się z jednej strony do sukcesu firmy, z drugiej natomiast do poprawy jakości życia członków rodziny (Rothausen 2009, Stafford, Tews 2009).

Wydajność przedsiębiorstw rodzinnych jest zmaksymalizowana, gdy firmy przyjmują elastyczne systemy planowania, które można określić jako „zdolność strategicznego planu firmy do zmiany w miarę pojawiania się szans lub zagrożeń środowiskowych" (Barringer, Bluedorn 1999). Mówiąc dokładniej, elastyczne systemy planowania umożliwiają przedsiębiorstwom wykorzystywanie możliwości wynikających ze zmian środowiskowych poprzez szybkie dostosowanie ich planów do zamierzonych działań związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa.

Włączenie elastycznych systemów planowania pozwala między innymi utrzymać się w zmieniających się okolicznościach, co stało się głównym czynnikiem w procesie formułowania planów (Zhou, Wu 2010). Ponadto, przedsiębiorstwa rodzinne są potencjalnie bardziej skłonne do bycia elastycznymi w procesie planowania działalności, co jest ściśle związane z organizowaniem przedsiębiorstwa (Astrachan i in. 2010; Lindow, Stubner, Wulf 2010), gdyż wynika to z ich specyfiki. Na przykład mają okazję prowadzić i częściej uczestniczyć w zaimprowizowanych, nieformalnych spotkaniach i dyskusjach, które wzmacniają ich zróżnicowanie poprzez rodzinne relacje w stosunku do tworzenia cennego poczucia jedności i konsensusu w sprawie celów i wartości organizacyjnych. Wpływa to również na proces planowania działalności w rodzinnym biznesie, który prawdopodobnie będzie charakteryzował się bardziej scentralizowaną strukturą z brakiem hierarchii, co w konsekwencji zwiększy elastyczność organizowania firmy (Bartholomeusz, Tanewski 2006; Craig, Dibrell, Garrett 2014). Dotyczy to również struktur organizacyjnych, gdyż, jak wskazują Y.-K. Kim, M.H. Ryu (2017), ogromne znaczenie w działalności przedsiębiorstw i ich przetrwaniu wyznacza właśnie struktura organizacyjna, która powinna być bardziej elastyczna i stworzona na wzór organizacji poziomej. Tego typu elastyczne struktury pozwalają firmom radzić sobie ze złożonym i szybko zmieniającym się otoczeniem. W przypadku struktur pionowych w organizacjach, czyli funkcjonalnych, coraz trudniej przedsiębiorstwom dostosowywać się do dynamiki otoczenia biznesowego, dlatego też zmienność rynkowa niejako wymusza na organizacjach poziomy kształt struktur. Jednym z najbardziej przekonujących argumentów na temat wpływu horyzontalnej (poziomej) struktury organizacyjnej na wyniki firmy jest to, jak twierdzą J.P. Davis, K.M. Eisenhardt oraz C.B. Bingham (2009), że uproszczona struktura organizacyjna ma pozytywny wpływ na wykorzystanie możliwości rynkowych i szybkie dostosowanie się do zmienności uwarunkowań działalności gospodarczej. Firmy odnoszące największe sukcesy w zakresie wprowadzania elastycznych zmian, w tym innowacji produktów i procesów, to te, których struktury organizacyjne wspierają rozwój wiedzy poprzez formalne badania i procesy rozwojowe oraz rozwój wiedzy w oparciu o doświadczenie, praktykę i interakcję między pracownikami, klientami i dostawcami (Jensen i in. 2007). Okazuje się, że klasyczne konfiguracje organizacyjne nie są zbyt odpowiednie dla firm, które chcą podejmować zmiany rynkowe poprzez elastyczną odpowiedź na zmienność otoczenia. Wymagane są zatem od przedsiębiorstw bardziej elastyczne i zwinne struktury, które umożliwiają interakcję i komunikację między pracownikami bez sztywno określonych obszarów funkcjonalnych. Tego typu struktury, zwane organicznymi, pozwalają na rozwój wiedzy w oparciu o praktyczne doświadczenie oraz interakcje, które warunkują zdolności organizacji (Jensen i in. 2007). Szczególnie istotne jest to w przypadku przedsiębiorstw rodzinnych, w grupie których dominują firmy z doświadczeniem oraz rodzinną kulturą organizacyjną wpływającą pozytywnie na wewnętrzną spójność organizacyjną. Taka konfiguracja organizacyjna oddziałuje pozytywnie na radzenie sobie z nieprzewidzianymi działaniami i przypadkowymi zdarzeniami, które są charakterystyczne dla zmiennych środowisk (de Mello, Marx, Salerno 2012). Z jednej strony doświadczenie przedsiębiorcy,

zgodnie z teorią adaptacji poznawczej (Hisrich i in. 2014), wpływa pozytywnie na dynamiczność i elastyczność oraz decyduje o zaangażowaniu w podejmowanie decyzji, które wynikają z postrzegania oraz interpretacji zmian otoczenia organizacji, z drugiej natomiast może ograniczać elastyczność działań. Wynika to z faktu, zdaniem J. Rozpęgi (2017), iż przedsiębiorcy rodzinni, którzy ponieśli porażkę, dysponują „złym doświadczeniem" oraz mniejszymi zasobami, co w konsekwencji ogranicza elastyczność ich działania, szczególnie w procesie podejmowania decyzji w tzw. okazjach biznesowych.

Badania przedstawione w literaturze tematu potwierdzają, iż przedsiębiorstwa rodzinne mają faktycznie bardziej elastyczne struktury i procesy decyzyjne oraz rzadziej korzystają z formalnego monitorowania i kontroli niż przedsiębiorstwa nierodzinne (Geeraerts 1984; Daily, Dollinger 1992; Zahra i in. 2008). Wynika to jednak, jak już wcześniej wspomniano, z rodzinności w organizacji. Elastyczna struktura organizacyjna, według A. Ścianowskiej (2011), wpływa pozytywnie na umiejętności dopasowania się do oczekiwań rynkowych, w tym umiejętności dostosowywania się do wymagań klientów. Co więcej, uelastycznianie struktur organizacyjnych przedsiębiorstwa prowadzi do zmian w procedurach realizacji zadań, a w konsekwencji na zmiany poziomu ryzyka działalności oraz korzyści dla firmy w rezultacie podjętych działań (Koźmiński 2004, s. 166). Okazuje się, że obecność rodziny wpływa na przedsiębiorstwo oraz sposób podejmowania ważnych decyzji umożliwiających elastyczną reakcję wynikającą ze zmian wewnętrznych i zewnętrznych. Z kolei owa elastyczność reakcji powiązana jest ze sposobem ustalania rodzinnych i biznesowych celów i wartości w przedsiębiorstwie, to jest kultury firmy rodzinnej (Litz 2008). Ponadto, przedsiębiorstwa rodzinne mogą wykorzystać specyficzne dla nich elastyczne działania, aby maksymalizować innowacyjność firmy. Czynnikiem przyczyniającym się do tej zdolności może być ich długoterminowa orientacja, która przejawia się w organizacyjnym sposobie myślenia oraz monitorowania procesów decyzyjnych (Lumpkin, Bringham, Moss 2010). Skłonność firmy do angażowania się w innowacyjne działania, które materializują się przez dłuższy okres czasu, jest specyficzną cechą zasobu rodziny i jest od niej zależna (Zellweger 2007). Podsumowując, te atrybuty w rękach przedsiębiorstw rodzinnych zwiększają ich zdolność do budowania elastyczności i promowania wartości rodzinnych, w których innowacyjność przedsiębiorstwa kwitnie w dłuższej perspektywie. Zatem, że firmy, w których wpływ rodziny pozytywnie odnosi się do kultury rodzinnej, reagują bardziej elastycznie i są innowacyjne.

Innowacje podejmowane przez przedsiębiorstwa rodzinne, rozpatrywane w aspekcie rozwoju firmy oraz elastyczności organizacyjnej, definiowane są przez A. Hatum oraz A. Pettigrew (2004) jako zdolność firmy do dostosowania jej wewnętrznej struktury lub zewnętrznych relacji w taki sposób, aby napędzały one wydajność innowacyjną przedsiębiorstwa. Okazuje się, że firmy rodzinne i firmy nierodzinne różnią się zdolnościami do rozwoju, tym bardziej, że w praktyce niektóre organizacyjne procesy stymulujące innowacje i elastyczność w zakresie organizowania są różne dla firm rodzinnych i nierodzinnych. Jednak połączenie

rodziny i biznesu może również wpłynąć negatywnie na elastyczność organizacyjną i stworzyć niejako barierę dla elastyczności. Silne więzi członków rodziny z firmą lub niektórymi jej składowymi mogą prowadzić do niepożądanych zachowań i stanowić opór dla zmian organizacyjnych. Rodzinne tradycje, zwłaszcza gdy są przekazywane z pokolenia na pokolenie, mogą tworzyć silne zależności pomiędzy działaniami hamującymi zdolności adaptacyjne przedsiębiorstw rodzinnych, a przez to również zdolności tego typu organizacji do innowacji (Chirico, Salvato 2008; Chirico, Nordqvist 2010). Co więcej, silni członkowie rodziny, zdaniem A. Halla, L. Melina oraz M. Nordqvista (2001), są niezmiernie przywiązani do tradycji, dlatego też tworzą zamkniętą kulturę firmy, co wpływa na blokowanie nowych pomysłów oraz zmiany organizacyjne.

Badania W. Broekaerta, P. Andries oraz K. Debackere (2016), dotyczące związku pomiędzy własnością w przedsiębiorstwach rodziny a rozwojem oraz elastycznością organizacyjną, pokazują, iż ma to silny związek z innowacjami w tego typu organizacjach. Okazuje się, że przeciętne przedsiębiorstwo rodzinne angażuje się mniej w działalność badawczo-rozwojową, ale jest bardziej elastyczne w sposobie organizacji. Ta elastyczność organizacyjna umożliwia przedsiębiorstwom rodzinnym osiągnięcie podobnych poziomów wydajności innowacyjnej produktów, a nawet wyższych niż ich nierodzinne odpowiedniki. Zatem można stwierdzić, że firma rodzinna jest elastyczna, a to wpływa korzystnie na jej innowacyjność. Zdolność przedsiębiorstw rodzinnych do identyfikowania i reagowania na zmiany w ich środowiskach zewnętrznych staje się kluczowym źródłem przewagi konkurencyjnej, która prowadzi do przetrwania na rynku, a nawet do sukcesu.

Niektóre badania międzynarodowe sugerują jednak, że przedsiębiorstwa rodzinne są konserwatywne i dlatego często nie mają możliwości dostosowania się do zmieniających się warunków konkurencji. Jednak badania S.A. Zahra, J.C. Hayton, D.O. Neubauma, C. Dibrella i J. Craiga (2008) potwierdzają, że kultura przedsiębiorstwa rodzinnego, wpływająca na zakres zaangażowania w biznes, jest pozytywnie powiązana ze strategiczną elastycznością, czyli zdolnością do wykorzystywania nowych możliwości i reagowania na zagrożenia w konkurencyjnym środowisku. Co więcej, na kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa rodzinnego, skierowaną na gospodarstwa domowe zaangażowane w funkcjonowanie firmy, pozytywny wpływ ma właśnie relacja rodzinna i strategiczna elastyczność. Zdaniem T. Gulbrandsen (2005), istnieją jednak teoretyczne powody, dla których przedsiębiorstwa rodzinne wprowadzają elastyczne strategie w mniejszym stopniu niż ich nierodzinne odpowiedniki. Wynika to często z braku profesjonalnych menedżerów oraz oporu przed powierzeniem zarządzania firmą osobom spoza rodziny.

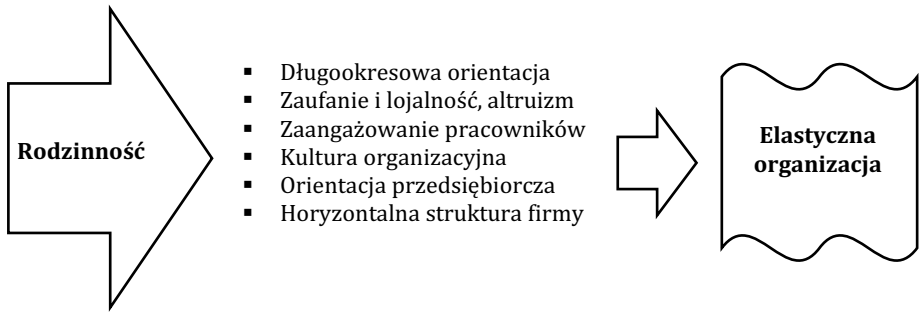
Według A. Dawson (2012), przedsiębiorstwa rodzinne są bardziej elastyczne niż ich odpowiedniki wśród przedsiębiorstw nierodzinnych, gdyż charakteryzują się lepszym dopasowaniem interesów między ich kapitałem ludzkim a celami organizacyjnymi. Dopasowanie to dokonuje się: po pierwsze – dzięki wyższym zewnętrznym nagrodom w postaci profitów tak dla rodziny, jak i biznesu, po drugie – dzięki bardziej elastycznemu systemowi pracy oraz bardziej elastycznym zachowaniem przełożonych (właścicieli/osób zarządzających) wobec pracowników oraz

po trzecie – dzięki silniejszemu systemowi socjalizacji, wynikającemu z udziału rodziny w biznesie. Wszystkie wymienione cechy są typowe dla przedsiębiorstw rodzinnych. Jeśli chodzi o nagrody, badania pokazały, że członkowie rodziny otrzymują wyższe wynagrodzenia i dodatkowe świadczenia w porównaniu do pracowników spoza rodziny. Bycie częścią rodzinnej firmy pozwala również członkom rodziny na otrzymywanie nagród niepieniężnych, takich jak uczestnictwo w działaniach społecznych, kulturalnych czy politycznych firmy (Burkart, Panunzi, Shleifer 2003; Sharma, Irving 2005). Jeśli chodzi o tworzenie miejsc pracy, bliskość więzi rodzinnych może prowadzić do większej elastyczności, o czym świadczą na przykład zmiany w harmonogramach pracy, które często są oferowane w przedsiębiorstwach rodzinnych, w szczególności w przypadku członków rodziny płci żeńskiej (Westhead, Cowling, Howorth 2001). Z kolei w odniesieniu do systemu socjalizacji, przedsiębiorstwa rodzinne charakteryzują się wyjątkowo silnym elementem społecznym wynikającym z interakcji między poszczególnymi członkami rodziny, jednostką rodzinną i biznesem. Te trzy systemy dopasowujące swoje interesy także wchodzą ze sobą w interakcje, co w rezultacie generuje efekt połączenia i maksymalny stopień dostosowania zainteresowanych stron do celów firmy oraz zmienność organizacyjną (Chrisman, Chua, Sharma 2005; Gottschalg, Zollo 2007).

Elastyczność funkcjonalna związana z elastycznością warunków pracy oraz zakresem obowiązków pracowników w przedsiębiorstwach rodzinnych powoduje obniżenie kosztów związanych z zatrudnieniem pracowników na czas nieokreślony. Zatem środki dotyczące elastyczności organizacyjnej w aspekcie stosunków z pracownikami i zarządzaniem personelem mogą obniżyć koszty koordynacji i zwiększyć zdolność przedsiębiorstw rodzinnych do dostosowywania się do zmian, wymagań konsumentów i zadań produkcyjnych (Ichniowsky i in. 1996), co w efekcie wpływa na elastyczność tego typu organizacji. W związku z tym można się spodziewać, że przedsiębiorstwa rodzinne znacznie częściej stosują praktyki elastyczności liczbowej i organizacyjnej dotyczące pracowników niż przedsiębiorstwa zarządzane przez profesjonalnych menedżerów (Gulbrandsen 2005). A. Zalewska (2016) podkreśla, że dzięki bliskim relacjom z interesariuszami firmy, własnej elastyczności oraz innowacyjności przedsiębiorstwa rodzinne stanowią ważne ogniwo w rozwoju gospodarki, również międzynarodowej.

Na rysunku 2.5 przedstawione zostały cechy elastycznej organizacji wynikające z oddziaływania rodziny na biznes. Okazuje się, że pewne cechy wpływające na elastyczność wynikają z rodzinnego charakteru tego typu przedsiębiorstw. Zaliczyć do nich można przede wszystkim długookresową orientację firmy, dzięki której przedsiębiorstwo może przeżyć nawet najtrudniejsze okresy kryzysu gospodarczego. Również długookresowa orientacja ma wpływ na zaangażowanie wszystkich pracowników oraz kulturę przedsiębiorstwa. Zaufanie i lojalność w firmie rodzinnej to podstawa jej funkcjonowania, która sprawia, iż tego typu organizacje szybciej i łatwiej podejmują się elastycznych działań, które wpływają na zmiany w organizacji. Rodzinna kultura organizacyjna kształtująca przedsiębiorstwo rodzinne jest cechą, która sprawia, że organizacja potrafi i chce elastycznie reagować na zmienność otoczenia, a postawa przedsiębiorcza właścicieli napędza rozwój tego typu

firm. Elastyczności organizacyjnej sprzyja również pozioma struktura organizacyjna, dzięki której można sprawniej podejmować decyzje oraz zarządzać przepływem informacji w organizacji. P. Pypłacz (2017) wskazuje, że należy brać pod uwagę również negatywne symptomy, jakie pojawiają się w związku z wprowadzanymi przez organizację zmianami. Wśród symptomów wyróżnić można między innymi brak zaufania, który skutkuje wzmożonymi kontrolami, jak również wzrostem kosztów oraz stratą czasu. W przypadku przedsiębiorstw rodzinnych sytuacja ta rzadziej występuje ze względu na fakt, iż w tego typu organizacjach zatrudniane są często osoby darzone zaufaniem, co wpływa pozytywnie na komunikację organizacyjną i zacieśnienie kontaktów osobistych wszystkich pracowników firmy.



Rys. 2.5. Cechy przedsiębiorstw rodzinnych wpływające na ich elastyczne działanie

Źródło: Opracowanie własne

Reasumując, można zgodzić się ze spostrzeżeniami T. Gulbrandsena (2005), że w myśl teorii kapitalizmu właściciele i menedżerowie spotykający się w biznesie rodzinnym mają rozbieżne interesy. Właściciele są zainteresowani maksymalizacją wartości rynkowej przedsiębiorstwa, podczas gdy menedżerowie skupiają się na maksymalizacji użyteczności firmy, co z kolei powiązane jest z funkcją władzy, bezpieczeństwa, statusu i dochodu w organizacji. Jednocześnie teoria agencji (Szwedziak-Bork 2016; Piotrowska 2017) podobnie skupia się na ryzyku zachowania oportunistycznego ze strony zawodowych menedżerów, gdy ich interesy nie są zgodne z interesami właścicieli firm rodzinnych, a ich związek z właścicielami charakteryzuje się asymetryczną informacją. Co więcej przedsiębiorstwa rodzinne, jak pokazują badania K. Leszczewskiej (2011), same określają się jako elastyczne i umiejące dostosować się do warunków otoczenia oraz potrzeb klientów, co wpływa między innymi, na stabilność tej grupy przedsiębiorstw. Ciekawe zatem okazuje się, które z determinat wynikających z rodzinności warunkują elastyczność organizacyjną przedsiębiorstw rodzinnych oraz które z uniwersalnych determinant, charakterystycznych również dla przedsiębiorstw nierodzinnych, warunkują wzrost poziomu elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych.

Rozdział 3

Obszar i metodyka badań empirycznych

3.1. Obszar badań – elastyczność organizacyjna w naukach o zarządzaniu

Z punktu widzenia procesu badawczego ważne jest umiejscowienie tematyki badań w ramach danego obszaru nauki. Pozwala to na przyporządkowowanie podjętych badań do określonej dyscypliny naukowej oraz ewentualnie wskazanie powiązań danej tematyki z więcej niż jedną dyscypliną (interdyscyplinarność). Stąd w tym miejscu autorka podjęła rozważania na temat umiejscowienia elastyczności organizacyjnej w obszarze nauk społecznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu.

Nauki o zarządzaniu obejmują powstawanie, funkcjonowanie, współdziałanie i przekształcanie oraz rozwój i wzrost podmiotów gospodarczych, podmiotów administracji publicznej oraz użyteczności publicznej (Kowalczewski 2008, s. 15). W związku z tym w naukach o zarządzaniu wyróżnia się paradygmaty, tj. dominację przedmiotową, racjonalność strukturalną oraz równowagę sytuacyjną (Przybyła 1998, s. 14-18). S. Sudoł (2007, s. 8) postrzega nauki o zarządzaniu jako te, które tłumaczą rzeczywistość organizacyjną, pomagając ją racjonalizować. Użyteczna wiedza staje się niezbędna do ustalenia prawidłowości gospodarczych i społecznych, jak również do rozwoju teorii. Ponadto, M. Przybyła (1998, s. 23) podkreśla, że warunki tworzenia teorii zarządzania są różne. Analiza dorobku nauk o zarządzaniu, dokonana przez R. Borowieckiego oraz B. Siutę-Tokarską (2018), pozwoliła tym autorom stwierdzić, iż mimo stosunkowo młodego wieku tej dyscypliny można uznać ją za naukę wieloparadygmatyczną w stadium rozwoju, co z jednej strony stwarza korzyści, szczególnie w postaci walorów poznawczych, z drugiej natomiast stwarza pewne ograniczenia (Sułkowski 2016). Wśród korzyści wynikających z wieloparadygmatycznego charakteru nauk o zarządzaniu wymienić należy otwartość, a co za tym idzie - możliwość posługiwania się podczas analiz różnego rodzaju teoriami, ideologiami, metaforami oraz różnorodnymi interpretacjami. Z kolei wśród ograniczeń, wynikających z cechy wieloparadygmatyzmu, wyróżnić można niejednoznaczność, niesymetryczność uzyskanych wyników i niewspółmierność osiągniętych rezultatów oraz stosunkowo niski poziom rygoryzmu metodologicznego (Szpaderski 2012). Jedną z charakterystycznych cech nauk o zarządzaniu jest eklektyczność, która związana jest z łączeniem dorobku i tradycji wielu dziedzin nauki. Pojawiająca się w tym momencie interdyscyplinarność nauk o zarządzaniu powoduje, iż trudno w jednoznaczny sposób dokonać klasyfikacji wielu

obszarów wchodzących w problemy praktyczne. Ponadto, nauki o zarządzaniu charakteryzujące się utylitarnością rozwijają się szybciej w porównaniu do innych dziedzin naukowych ze względu na potrzeby rozwiązań praktycznych dla organizacji oraz rozwój teorii. W końcu próba instytucjonalizacji w naukach o zarządzaniu sprawia, że obszary zainteresowań wchodzące w skład owych nauk zmieniają się w zależności od uwarunkowań otoczenia (Cyfert i in. 2014). B. Nogalski (2009) wskazuje, że nauki o zarządzaniu, ze względu na swoją implementację i swój pragmatyzm, w stosunkowo szybkim czasie dostosowują się do zmian i uwarunkowań determinujących rozwój. Wynika z tego, że twierdzenia w naukach o zarządzaniu znamionuje niska trwałość w czasie w porównaniu do nauk ścisłych i przyrodniczych, a prawidłowości i prawa w tych naukach obowiązują w warunkach, w których były wyznaczone (Sudoł 2012, s. 80-83).

W. Czakon (2014) wskazuje, że celem nadrzędnym nauk o zarządzaniu jest dostarczanie solidnej i wiarygodnej wiedzy. Dlatego też, jak podkreśla K. Popowicz (2004), nauki o zarządzaniu mają za zadanie pomóc w radzeniu sobie z szybkimi i nieprzewidzianymi zmianami otoczenia. P. Banaszyk (2007) podkreśla, że nauki o zarządzaniu jako dyscyplina naukowa, pozwalają wykorzystać wiedzę obejmującą prawidłowości w zakresie funkcjonowania i rozwoju różnych organizacji oraz zasad zarządzania nimi, w celu znalezienia praktycznych rozwiązań organizacyjnych. W naukach o zarządzaniu zaliczanych do nauk społecznych najbardziej przydatne, jak wskazuje S. Sudoł (2012, s. 137-138), są badania empiryczne, na podstawie których tworzy się ogólne wnioski. Tego typu metody indukcyjne dokonywane w naukach o zarządzaniu stanowią główny budulec jej teorii (Sudoł 2012, s. 138). Z kolei otrzymane teorie należy ciągle weryfikować poprzez badania empiryczne (Mikołajczyk 2008).

Obszar badań empirycznych w niniejszym opracowaniu umiejscowiony jest w obszarze współczesnych wyzwań dla organizacji, które, według P. Grajewskiego (2016, s. 8-9), związane są ze znalezieniem równowagi pomiędzy stabilizacją i destabilizacją. Stabilizacja w życiu organizacji niezbędna jest do działania na wysokim poziomie jakości, z kolei destabilizacja jest ważna w procesie częstych zmian, które są reakcją na otoczenie zewnętrzne oraz wnętrze organizacji. Kluczowe znaczenie w tym przypadku przyjmuje implementacja systemu reakcji na wszelkiego rodzaju zmiany, zarówno te przewidziane, jak i te niewiadome. Zdolność budowy organizacji sprawnie funkcjonującej w środowisku biznesowym wydaje się więc koniecznością, gdyż nie jest możliwe utrzymywanie jej w jednorodnym i niezmienionym kształcie. Przechodzenie od statycznej do dynamicznej i zmiennej organizacji powinno odbywać się na podstawie wzrastającej zmienności zdarzeń wynikających z działalności organizacji. Reorganizacja i zmiana jest obecna w klasycznych nurtach teorii zarządzania. J. Lichtarski (2015, s. 64) stwierdza, że wartością szczególnie ważną była stabilność ładu organizacyjnego, a następnie idea równoważenia organizacji, jednak współcześnie jednoznacznie i dosyć wyraźnie dominuje paradygmat zmienności i elastyczności organizacji, co oznacza, że zmienność i elastyczność są to cechy szczególnie uznawane obecnie w zarządzaniu organizacjami. Na proces implementacji zmian w zarządzaniu wpływają jedno-

cześnie czynniki związane zarówno z otoczeniem organizacji, jak i jej wnętrzem. Do czynników zewnętrznych zalicza się zmiany wynikające z natury ekonomicznej, prawnej, technologicznej czy społecznej. Z kolei do czynników wewnętrznych zalicza się wszystkie te determinanty, które wynikają z natury organizacji, a więc jej dojrzewania, powstania siatek powiązań nieformalnych, ewoluowania jej kultury czy wzrostu doświadczenia członków organizacji (Potocki 2008, s. 299). Jednak szczególną rolę odgrywa tutaj menedżer zarządzający organizacją. Okazuje się, iż obok kondycji ekonomicznej organizacji i jej poziomu konkurencyjności to właśnie realizacja zadań menedżerskich (Lichtarski 2015, s. 78), w tym reakcja na zmienność i wprowadzanie elastycznych działań w życiu organizacji, wpływa na jej sukces.

Co więcej, rewolucyjne zmiany w przedsiębiorstwach, które miały miejsce w ciągu ostatnich dwudziestu lat ubiegłego wieku, będą, zdaniem M. Buble (2015), kontynuowane w XXI wieku. W tym względzie przedsiębiorstwa albo przestaną istnieć, albo się rozwiną, stale wprowadzając zmiany, aby znaleźć odpowiedni model przetrwania. W niektórych formach obecnych przedsiębiorstw rozpoznać można początki firm przyszłości, które oparte będą między innymi na: otwartości i zdolności adaptacji, autonomii pracowników w zakresie wyboru działań, koncepcji „naturalnego przywództwa", roli zamiast zadań, autonomicznej regulacji czasu pracy, dobrowolnym zaangażowaniu, rekompensacie zależnej od wkładu oraz projektowaniu władzy na korzyść pracowników. Tak więc zmiany, które będą miały miejsce, nie będą tylko kwestią zarządzania. Zarządzanie zmianami będzie częścią rutyny biznesowej, a menedżerowie będą agentami zmian i elastycznych działań prowadzących do znalezienia nowych, najlepszych praktyk w przedsiębiorstwach.

W.M. Grudzewski oraz I.K. Hejduk (2011) wskazują, iż priorytetowe kategorie przyszłości wynikające ze zmiany paradygmatów w naukach o zarządzaniu to różnorodność, adaptacyjność, elastyczność, jak również umiejętność reakcji na niepewne otoczenie, ukierunkowanie na spełnianie potrzeb i oczekiwań klienta oraz przywiązanie wagi do dobrej komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej w organizacji (Jelonek 2018, s. 34). S. Kasiewicz (2009, s. 15-16) twierdzi, że elastyczność od samego początku tworzenia i formułowania teorii przedsiębiorstwa była narzędziem ograniczania konsekwencji związanych z niepewnością i ryzykiem. Okazuje się, że wszelkiego rodzaju działania prowadzące do zwiększenia poziomu elastyczności przedsiębiorstwa stawały się jednocześnie skutecznym narzędziem w redukcji negatywnych skutków niepewności i ryzyka. Działania te w rezultacie prowadziły do wyłonienia elastyczności przedsiębiorstwa jako determinanty konkurencyjnej pozycji rynkowej firmy (Barrington 2005). Ponadto, według B. Dreyera i K. Grønhauga (2004), elastyczność jest cechą specyficzną przedsiębiorstw i dlatego też stanowi jedną z podstaw, na których firmy mogą się oprzeć przy formułowaniu swojej strategii konkurencyjnej.

W literaturze dotyczącej zarządzania w ostatnich dziesięcioleciach poświęcono dużo uwagi pojęciu elastyczności organizacyjnej. Szeroko zdefiniowana elastyczność organizacyjna odzwierciedla zdolność organizacji do reagowania na różnego rodzaju zmiany wynikające ze zmienności otoczenia (D'Aveni 1994; Volberda 1998; Zając, Kraatz, Bresser 2000; McNamara, Vaaler, Devers 2003; Krupski

2008; Kasiewicz i in. 2009). Wraz ze wzrostem poziomu turbulencji środowiska biznesowego, wzrostem szybkości zmian, jak również wzrostem konkurencyjności na niektórych rynkach, coraz bardziej widoczna staje się potrzeba elastyczności (van der Werrdt 2009, s. 20). Dlatego też literatura dotycząca tematu zarządzania podkreśla złożoną naturę i wielopłaszczyznową strukturę elastyczności organizacyjnej (Ansoff, Brandenburg 1971; Volberda 1996; Teece, Pisano, Shuen 1997; De Toni, Tonchia 2005; Helfat i in. 2007; van der Weerdt 2009), a organizacyjne zdolności dynamiczne i ich rozwój w postaci elastycznych działań przedsiębiorstw, według przeglądu literatury, pozwalają wpływać na osiąganie przewagi konkurencyjnej (Eisenhardt, Martin 2000; Wiggins, Ruefli 2005; Ramesh, Devadasan 2008; Chajęcki, Krzakiewicz, Chajęcki 2012).

Współczesne środowisko, w którym obecnie funkcjonują organizacje, spowodowało, iż koniecznością przetrwania stał się wzrost zdolności do ciągłego adaptowania się (Potocki 2008, s. 299). Dlatego też można stwierdzić, że zmiana organizacyjna jest ściśle związana z funkcjonowaniem współczesnych przedsiębiorstw (Hawrysz 2015), a w odniesieniu do ich cyklu życia jest zjawiskiem ciągłym (Dziekoński, Jurczyk 2009). Zarządzanie, według S. Sudoła (2007), należy obecnie do jednych z najważniejszych determinant rozwoju, dlatego zgodnie z E. Urbanowską-Sojkin (2013, s. 27) można przyjąć, że skuteczne zarządzanie organizacjami może odbywać się jedynie w odpowiedzi na zmienne warunki działalności i otoczenia. Zdaniem H. Sterniuczuka (2018), zmierza ono do stworzenia wyższej konkurencyjnej organizacji właśnie poprzez szybkość reakcji na występujące możliwości, jak też zaistniałe problemy, elastyczność działania i organizowania oraz integrację zasobów i generowanie innowacji. W tym momencie pojawia się kontekst sprawności działania organizacji, który może być rozpatrywany w aspekcie elastyczności organizacyjnej w istniejących warunkach otoczenia rynkowego. Rozwój organizacji, jak pisze A. Stabryła (2012, s. 374), jest warunkiem jej stabilności, przetrwania, a nawet doskonalenia. Jednak, aby organizacja mogła stać się stabilna, konieczna jest jej elastyczność w wymiarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania. Tak więc elastyczność organizacyjna w przedsiębiorstwach nie dotyczy procesu tworzenia przedsiębiorstwa, a wynika z funkcji organizacyjnej z perspektywy zarządzania przedsiębiorstwem (Volberda 1998, s. 84; Verdu, Gómez-Gras 2009). Nowe sposoby prowadzenia przedsiębiorstwa, jak pisze B. Nogalski (2007), związane są między innymi z ciągłą i skokową koniecznością dostosowywania cech, postaw i zachowań do zmienności uwarunkowań ich działania.

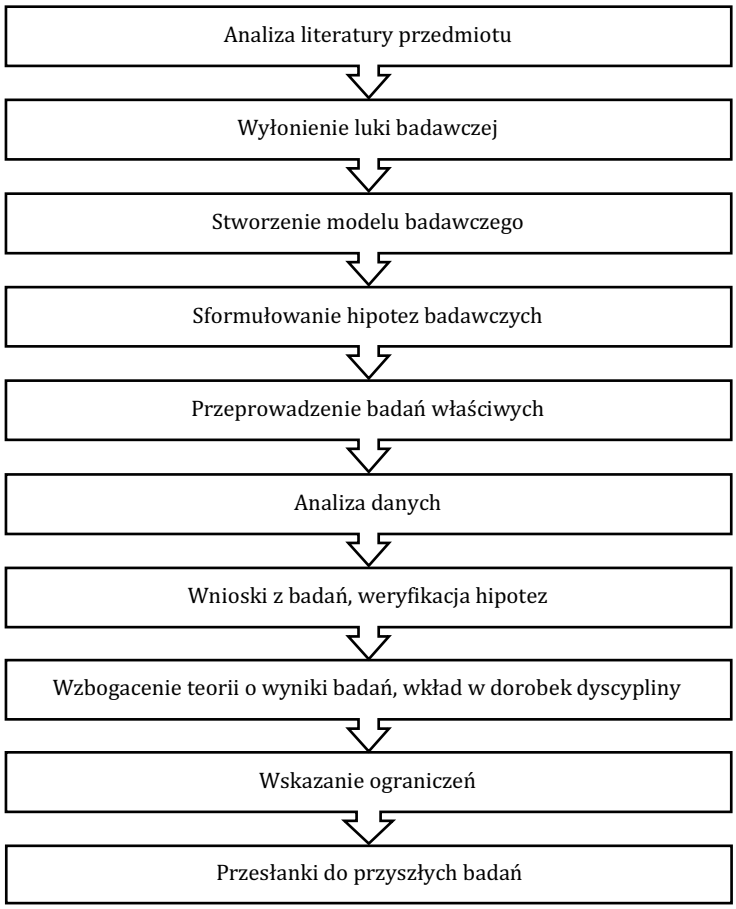
3.2. Metodyka badań

3.2.1. Problem badawczy

Nauki o zarządzaniu pozwalają wykorzystać wiedzę dotyczącą funkcjonowania i rozwoju organizacji, jak również zasad zarządzania organizacjami w praktyce gopodarczej (Nogalski 2007). Wpływ na to ma postrzeganie nauk o zarządzaniu

przez pryzmat zapotrzebowania praktyki gospodarczej na wiedzę, która pozwoli racjonalnie gospodarować w zmiennych warunkach otoczenia (Tomski 2016, s. 267). Co więcej, sama praktyka gospodarcza, zdaniem B. Ziółkowskiej (2013, s. 7-10), zgłasza zapotrzebowanie na badania naukowe w obszarach, w których identyfikowane są problemy organizacyjne.

Przebieg badań, przedstawiony w niniejszej pracy, został oparty na propozycji przebiegu postępowania w badaniach ilościowych przez W. Dyducha (2016, s. 307-309), w którym wyłonione zostały pewne następujące po sobie etapy. Postępowanie w procesie badawczym wynika ze zjawisk występujących w zarządzaniu organizacjami (rys. 3.1).



Rys. 3.1. Przebieg postępowania w badaniach ilościowych

Źródło: Dyduch 2016, s. 306-331

Pierwszym etapem postępowania w badaniach ilościowych jest analiza literatury tematu. Na jej podstawie autorka może wyłonić lukę badawczą, która jest do tej pory słabo rozpoznana. Stworzenie modelu badawczego pozwala uporządkować

kierunki badania oraz stworzyć hipotezy badawcze. Następnym krokiem jest gromadzenie danych, które możliwe jest dzięki przeprowadzeniu badań właściwych, w tym przypadku badań z wykorzystaniem kwestionariusza ankietowego. Analiza zebranych danych pozwala wyciągnąć wnioski i zweryfikować postawione wcześniej hipotezy badawcze. W tym momencie autorka wzbogaca teorię o wyniki badań własnych, wnosząc wkład w badaną dziedzinę nauki, w tym przypadku w dziedzinę nauk o zarządzaniu. Nieodzownym etapem (krokiem) w procesie badań jest wskazanie ograniczeń wynikających z przeprowadzonej analizy oraz wskazanie rekomendacji i przyszłych kierunków badań (rys. 3.1). Dokonany przegląd literatury tematu, obejmujący elastyczność organizacyjną w przedsiębiorstwach oraz specyfikę funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych, pozwolił na wyłonienie luki badawczej oraz konstrukcję modelu badawczego porządkującego sformułowane hipotezy badawcze, jak również wskazującego kierunki badań autorki. M. Mazur (1970, s. 103) wskazuje, że w badaniu naukowym powinno się odpowiedzieć na pytanie, na które nie ma odpowiedzi, choć stopień nowości w owych badaniach może być bardzo różny. W świetle dokonanych analiz autorka sformułowała główny problem badawczy, który przedstawiony będzie w postaci następującego pytania badawczego: *Jakie są zależności między cechami przedsiębiorstw oraz świadomością przedsiębiorców dotyczącą elastyczności a poziomem elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych?*

W momencie formułowania problemu badawczego powinno ustalić się cele badawcze, a więc to, co chce autor osiągnąć w rezultacie badań (Sudoł 2012, s. 121). Można to uzyskać, budując szczegółowe pytania badawcze, których odpowiedzi przyczynią się do realizacji postawionego w niniejszej pracy celu badawczego. Zatem dokonano dekompozycji głównego pytania badawczego na następujące szczegółowe pytania badawcze:

1. *Jaki jest poziom elastyczności w obszarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania (elastyczności organizacyjnej) w przedsiębiorstwach rodzinnych?*
2. *Jak świadomość przedsiębiorców dotycząca potrzeby elastyczności w procesie funkcjonowania na rynku warunkuje poziom elastyczności organizacyjnej?*
3. *Jak wielkość przedsiębiorstwa rodzinnego przekłada się na poziom elastyczności organizacyjnej?*
4. *Jak częstość podejmowania elastycznych działań może wpływać na poziom elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych?*
5. *Jak przyjęty styl kierowania firmami przekłada się na poziom elastyczności w przedsiębiorstwach rodzinnych?*
6. *Czy i w jaki sposób cechy charakterystyczne dla firm rodzinnych, takie jak władza w rękach rodziny oraz profil pokoleniowy firmy, wpływają na poziom elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych?*

Za pomocą szczegółowych pytań badawczych podjęto próbę wypełnienia stanu niewiedzy w obszarze istniejącej wiedzy (Apanowicz 2002, s. 44) dotyczącej czyn-

ników determinujących poziom elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych. Stan niewiedzy, jak wskazuje S. Nowosielski (2012), określony na gruncie dotychczasowej wiedzy, określany jest jako problem badawczy przez badacza w interesującym go obszarze i stanowi lukę badawczą (Krajewski 2010, s. 20; Niemczyk 2016, s. 109). Podjęte badanie zatem, według M. Krajewskiego (2010, s. 20), powinno dostarczyć odpowiedzi na postawione pytania badawcze, zaś wypełnienie luki badawczej, zdaniem J. Niemczyka (2016, s. 109), powinno być motywacją do rozpoczęcia pracy naukowo-badawczej w danym obszarze.

Sformułowany problem badawczy, jak i przyjęty plan postępowania badawczego, z wykorzystaniem badań ilościowych na grupie polskich przedsiębiorstw rodzinnych, łączy się z przekonaniem, iż istotna okazuje się ocena poziomu elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w zależności od przyjętych zmiennych. Zatem za główny cel badawczy w niniejszej pracy przyjęto: *Ocenę elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych.*

3.2.2. Hipotezy badawcze i model badawczy

Podjęte badania ilościowe, które są podstawą dla weryfikacji przyjętych hipotez badawczych, uznawane w literaturze tematu za obiektywne, w jednakowy sposób odnoszą się do badanych podmiotów, czyli badanej populacji. Obejmują one rejestrację faktów odnoszących się do badanych zdarzeń i ich agregacji, które są podstawą do wychwycenia prawidłowości i skonstruowania uogólnionego obrazu procesów i zjawisk (Rószkiewicz i in. 2013, s. 32).

Przedsiębiorstwo jako organizacja posiadająca zdolności adaptacyjne do otoczenia dąży do osiągnięcia zamierzonych celów organizacji poprzez elastyczne działania we wszystkich elementach wchodzących w skład organizacji, gdyż, zdaniem G.A. Rummelera i A.P. Brache'a (2000, s. 70-72), zaniechanie elastycznych działań dostosowawczych może spowodować uniemożliwienie rozwoju, a nawet funkcjonowania przedsiębiorstwa. Tworzenie elastycznych organizacji jest odpowiedzią na wyzwania otoczenia, a elastyczne przedsiębiorstwo, posiadające szereg różnych opcji organizowania działalności, może skutecznie reagować na dynamiczne środowiska (Sanchez 1995). Przegląd literatury temtu wskazuje, że posiadany potencjał elastyczności na poziomie organizacyjnej funkcji zarządzania jest powszechnie uznawany przez menedżerów i stanowi ważny atrybut w walce konkurencyjnej na rynku. Elastyczność działania oznacza, że przedsiębiorcy elastycznie modyfikują plany lub decyzje w sposób ciągły, dostosowując się do zmieniających się okoliczności (Brettel, Mauer, Engelen 2012).

Sformułowanie hipotez badawczych stanowi, zdaniem M. Rószkiewicz i innych (2013, s. 19), konceptualizację problemu badawczego. Jest to autorska propozycja wyjaśnienia istniejącego stanu rzeczy i stanowi model rzeczywistości zaproponowany przez autora podjętych badań. Dla potrzeb rozwiązania problemu badawczego postawionego w niniejszej pracy, na podstawie dokonanego przeglądu literatury tematu, sformułowano sześć hipotez badawczych, które zaprezentowano w dlaszej części pracy.

Związek potrzeby elastyczności z poziomem elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych

Przegląd literatury dotyczącej zmian organizacyjnych pokazuje, że elastyczność organizacyjna jest szansą dla przedsiębiorstwa, gdyż może ona w sposób dynamiczny reagować na zmienność środowiska, w którym funkcjonuje (Wright, Snell 1998). Rozwój i przetrwanie organizacji w turbulentnym otoczeniu możliwe jest dzięki zmianom, które rozpatrywane są przez pryzmat elastyczności organizacyjnej. Szczególnego znaczenia nabierają możliwości elastycznych zmian w warunkach kryzysowych, gdyż pozwalają one w trudnych warunkach na rozwój przedsiębiorstw. Istotna w tym przypadku okazuje się świadomość konieczności i potrzeby elastycznych zmian we współczesnym otoczeniu (Nogalski, Macinkiewicz 2004, s. 45). A. Zvirblis i A. Buracas (2012) wskazują, że szybka reakcja na zmiany wymaga od przedsiębiorstwa dostosowania wszystkich elementów firmy do nieoczekiwanych zmian, co wydaje się niemożliwe bez świadomości potrzeby elastyczności ogólnej w rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego (Efferin, Hartono 2015). Potrzeba elastyczności działania kształtowana jest poprzez kwalifikacje pracowników i menedżerów oraz umiejętność korzystania z ich kompetencji. Zasoby rodzinnego kapitału ludzkiego, jak wskazują P. Sharma (2008) oraz R.L. Sorenson i L. Bierman (2009), stanowią potencjalne źródło korzyści dla przedsiębiorstwa, wpływając na wzrost jego potencjału. Związane jest to z faktem, iż w tego typu organizacjach gospodarowanie potencjałem ludzkim może wpływać na elastyczność jego wykorzystania, co wynika z sytuacji, iż zasoby mogą znajdować się tam, gdzie jest taka potrzeba. Elastyczność organizacyjna, jako subwymiar skuteczności działania odnosi się do wykorzystywania odpowiednich zasobów w nieprzewidzianych warunkach otoczenia biznesowego i koncentrowania się na nieprzestrzeganiu formalnych zasad i planowania procesu przedsiębiorczości (Brettel, Mauer, Engelen 2012).

W przypadku świadomości potrzeby elastycznych działań ważną rolę odgrywają umiejętności i wiedza ukryta w zasobach rodzinnych, jak również wspólny język, który ułatwia transfer wiedzy (Patel, Fiet 2011). Przekazywanie wiedzy z pokolenia na pokolenie, jak wskazują E. Gedajlovic i M. Carney (2010), jest naturalnym zjawiskiem w przypadku przedsiębiorstw rodzinnych (Danes i in. 2009). Wpływa ono na rozwój umiejętności zarządzania firmą w trudnych sytuacjach oraz sprzyja wzrostowi elastycznych działań w procesie funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku (Hatak i in. 2016).

Uświadomiona potrzeba elastyczności w procesie funkcjonowania organizacji umożliwia zapewnienie niezbędnych zasobów, które dają swobodę działania w zakresie adaptacji rynkowej i bezpośrednio wpływają na poziom elastyczności w przedsiębiorstwie (Kidd 1994). Jednak, aby elastyczne działania kontynuowane były przez przedsiębiorstwo w sposób ciągły, zdaniem K. Poznańskiej (2014), powinny być najpierw dostrzeżone, co jest trudne bez świadomości potrzeby elastyczności w działalności firmy. Następnie przedsiębiorstwo powinno podjąć właściwe działania, a na końcu wzmocnić rezultaty tych działań. Wówczas można

mówić o zmianie organizacyjnej jako odpowiedzi na zmienne warunki funkcjonowania firmy.

Badania X.B. Peng, Y.L. Liu oraz Y. Lin (2015) wskazują ponadto, że na związek pomiędzy zmiennością otoczenia przedsiębiorstwa a elastycznością działania wpływa przedsiębiorcza samoocena przedsiębiorców. Okazuje się, że przedsiębiorcy, którzy oceniają się wysoko w swoich skutecznych działaniach w obszarze przedsiębiorczości osiągają wyższy poziom elastycznych działań, co przekłada się bezpośrednio na walkę z konkurencją rynkową.

Dokonany przegląd literatury tematu oraz powyższe rozważania skłaniają do twierdzenia, że świadomość potrzeby elastyczności w procesie funkcjonowania na rynku może mieć wpływ na poziom elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych. W związku z tym zasadne wydaje się twierdzenie, że uświadomiona potrzeba elastyczności w procesie funkcjonowania firmy na rynku determinuje wyższy poziom elastycznych działań w przedsiębiorstwach rodzinnych i można sformułować hipotezę badawczą dotyczącą determinacji poziomu elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych poprzez uświadomioną potrzebę elastyczności:

Hipoteza 1: Uświadomiona potrzeba elastyczności w procesie funkcjonowania firmy warunkuje wyższy poziom elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwie rodzinnym

Związek wielkości firmy z poziomem elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych

Elastyczność organizacyjna, która w literaturze przedmiotu jest przypisywana przedsiębiorstwom rodzinnym, wynika ze specyficznych cech tego typu organizacji (Brettel, Mauer, Engelen 2012) i może być jej atrybutem (Krupski 2008, s. 23-27; Kasiewicz 2009). Zdaniem D. Janczewskiej (2011), owa elastyczność w przedsiębiorstwach rodzinnych występować może w różnych obszarach funkcjonowania firmy i wynika to przede wszystkim z natury rodzinności – cechy przypisywanej tym organizacjom (Leszczewska 2015, s. 124; Hatak i in. 2016).

Elastyczność organizacyjna może również wynikać z wielkości przedsiębiorstwa (Buko 2011). A zatem pojawiać się może zarówno w mniejszych, jak i większych firmach, również w różnych fazach ich cyklu życia (Ścianowska 2011). Badania nad przedsiębiorczością rodzinną E. Więcek-Janki (2015) pokazują, że od liczby zatrudnionych pracowników, która najczęściej wyraża wielkość przedsiębiorstwa, zależy poziom adaptacji rynkowej firm, jakość komunikacji z otoczeniem, jak też poziom wprowadzanych innowacji i nowych rozwiązań. Co więcej, ryzyko w działalności przedsiębiorstw rodzinnych, jak wskazuje M. Andrzejewski (2011, s. 27-31), związane jest często między innymi z ryzykiem organizacyjnym oraz ryzykiem elastyczności działań, a wielkość firmy, w tym przypadku, decydować może o poziomie zarządzania ryzykiem (Korombel 2012; Craig, Dibrell, Garrett 2014). Ponadto, badania S. Dex (2003) potwierdzają, że elastyczność organizacyjna w wymiarach organizacyjnej funkcji zarządzania, obejmująca elastyczność

pracy i warunków pracy, jest na niższym poziomie w przedsiębiorstwach mniejszych ze względu na ograniczone zasoby tego typu przedsiębiorstw oraz ograniczenia personalne.

Jednocześnie małe firmy rodzinne bardziej uzależnione są w swych działaniach od osoby właściciela, jego przyzwyczajeń i upodobań (Safin 2012, s. 7-8), co z pewnością determinuje również ich adaptację rynkową. Z drugiej strony badania M. Carneya (2005) oraz J.J. Chrismana i P. Patela (2012) wskazują, że małe i średnie przedsiębiorstwa rodzinne szybciej podejmują decyzje i są bardziej skłonne do ryzyka, co z kolei może pozytywnie wpływać na ich elastyczność działania.

Dokonany przegląd literatury tematu oraz powyższe rozważania skłaniają do twierdzenia, że liczba zatrudnianych pracowników może mieć zarówno pozytywny, jak i negatywny wpływ na poziom elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych. W związku z tym zasadne wydaje się twierdzenie, że wielkość firmy warunkuje poziom elastycznych działań w przedsiębiorstwach rodzinnych i można sformułować hipotezę badawczą dotyczącą determinacji poziomu elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych poprzez wielkość firmy:

Hipoteza 2: Wielkość firmy determinuje poziom elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwie rodzinnym

Związek częstości podejmowania elastycznych działań z poziomem elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych

Autorka zgadzając się z podejściem A. De Toni oraz S. Tonchia (2005), że elastyczność organizacyjna postrzegana przez pryzmat relacji z otoczeniem, jest filtrem dla organizacji, który chroni ją przed zakłóceniami wynikającymi ze zmienności otoczenia. Elastyczność organizacyjna przedsiębiorstw działa jak bufor, który absorbuje niepewność. Jak wskazuje H.V. Volberda (1998), organizacje dostrzegając większe zmiany w otoczeniu, powinny częściej i/lub bardziej reagować na nie, co w rezultacie prowadzi do wzrostu elastyczności organizacyjnej. Akceptacja aktywności organizacyjnej, w postaci zmiany, determinuje między innymi działania organizacyjne, które przejawiać się mogą w poziomie elastyczności w przedsiębiorstwie (Holstein-Beck 1997, s. 38). Dokonując przeglądu literatury tematu dotyczącej wymiaru czasowego elastyczności organizacyjnej, można zgodzić się z założeniami W. Goldena i P. Powella (2000), którzy identyfikują istotę elastyczności organizacyjnej poprzez czas, który jest konieczny w procesie reakcji przedsiębiorstwa na zmiany otoczenia. Z badań N. Batarlienė i innych (2017) można wnioskować, iż częstość podejmowania działań wpływa na łatwość ich podejmowania, co więcej szybka reakcja skłania do częstych reakcji. Z punktu widzenia funkcji zarządzania, w tym organizacyjnej funkcji zarządzania, okazuje się, że systematyczne podejście do elastyczności działań prowadzi do przewagi konkurencyjnej firmy, co wpływa na wzrost poziomu elastyczności w przedsiębiorstwie. Co więcej, elastyczność to jedna z dynamicznych możliwości organizacji, dzięki której przedsiębiorstwo może działać i reagować na warunki funkcjonowania wynikające ze zmiany otoczenia (Zając i in. 2000). K. Olejczyk-Kita (2012, s. 139) podkreśla

również, że elastyczność może stać się nawet najważniejszym determinantem warunkującym sukces przedsiębiorstwa.

Osiąganie elastyczności w jednych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa, zdaniem M. Khoshlahn, F.S. Ardabili (2016), wpływa na możliwości osiągania przez przedsiębiorstwa elastyczności w innych obszarach, co z kolei determinuje poziom częstość podejmowania elastycznych działań oraz wzrost zdolności adaptacyjnych całej organizacji (Reddy 2006; Ussahawanitchakit, Sriboonlue 2011).

Dokonany przegląd literatury tematu oraz powyższe rozważania skłaniają do twierdzenia, że częstość elastycznych działań w firmie warunkuje liczbę elastycznych działań w procesie funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych. W związku z tym można sformułować hipotezę badawczą dotyczącą determinacji poziomu elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych poprzez częstość elastycznych działań:

Hipoteza 3: Wyższa częstość elastycznych działań warunkuje wyższy poziom elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwie rodzinnym

Związek stylu kierowania z poziomem elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych

P. Wachowiak (2001, s. 29) podkreśla, że funkcja kierowania jako jedna z funkcji organizacyjnych jest najważniejszą z perspektywy zmienności organizacyjnej, gdyż od niej zależy poziom dostosowywania się przedsiębiorstw do zmiennych warunków otoczenia organizacyjnego. M. Bennedsen i inni (2007) podkreślają ponadto, że styl kierowania przyjęty przez osoby zarządzające firmami ma kluczowe znaczenie w procesie działalności przedsiębiorstw. Badania P. Abella, T. Felina i N. Fossa (2008) wskazują, że część organizacji zmienia się szybciej, przystosowując się do zmiennych warunków otoczenia, co wpływa z kolei na poziom elastyczności w organizacjach (Khoshlahn, Ardabili 2016). Zatem na zmianę organizacyjną wpływa osoba zarządzająca przedsiębiorstwem, jak również właściciel przedsiębiorstwa oraz przyjęty w firmie styl kierowania. Elastyczność organizacyjna może być osiągnięta w przedsiębiorstwach zarządzanych przez liderów, którzy przyjęli odpowiedni styl kierowania (Balogun, Hailey 2008). Przegląd literatury tematu wskazuje, że na styl kierowania w organizacjach mają wpływ zachowania wzmacniające konkretne zmiany (Kalyani, Prakashan Sahoo 2011), które w rezultacie mogą wpływać pozytywnie na indywidualną elastyczność członków organizacji (Herold, Fedor, Liu 2008; Liu 2010).

Styl kierowania przyjęty w organizacji to wypadkowa wielu zmiennych, wśród których, w przypadku przedsiębiorstw rodzinnych, wymienić należy postawę rodzicielską właściciela firmy, profil przedsiębiorstwa, jak też kulturę organizacyjną w firmie (Sanchez 2004; Koziński, Listwan 2005, s. 104; Krajewska-Nieckarz, Klimka 2014; Priem, Alfano 2016). W przedsiębiorstwach rodzinnych często właściciel ma decydujący, a czasem nawet jedyny głos, w najważniejszych decyzjach podejmowanych w procesie działania firmy (Kornecki 2014; Sharma, Chua 2013). Przyjęcie odpowiedniego stylu kierowania oraz umiejętne zarządzanie pracowni-

kami wpływa na poziom motywacji w organizacji, stopień zaangażowania w pracę oraz odpowiedni poziom stosunków interpersonalnych (Jasińska 2009). Miejsce danego kierownika w strukturze firmy, jego skuteczność, efektywność oraz możliwości zarządzania personelem odpowiednio dostosowane do zmiennych warunków otoczenia warunkują zakres władzy w przedsiębiorstwie (Lachiewicz, Zakrzewska-Bielawska 2012), określając również styl kierowania. Jednocześnie przegląd literatury wskazuje, że styl kierowania powinien być dostosowany do danej organizacji i warunków jej funkcjonowania (Wachowiak 2001, s. 29), dlatego też w przedsiębiorstwach rodzinnych dominuje mieszany styl kierowania (Szałkowski 2002; Sułkowski 2004, s. 127; Safin 2004, s. 60), na który nakładają się wybrane elementy poszczególnych stylów opisywanych w literaturze.

Dokonany przegląd literatury tematu oraz powyższe rozważania skłaniają do twierdzenia, że przyjęty w firmie styl kierowania warunkuje elastyczne działania w procesie funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych. W związku z tym można sformułować hipotezę badawczą dotyczącą determinacji poziomu elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych poprzez styl kierowania przyjęty w firmie:

Hipoteza 4: Styl kierowania determinuje poziom elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwie rodzinnym

Związek udziału rodziny we władzy z poziomem elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych

Zaangażowanie rodziny we władzę w przedsiębiorstwie rodzinnym jest jedną z podstawowych cech wyróżniających tego typu organizacje (Sułkowski 2011; Basco, Pérez Rodríguez 2011), ale również jest jednym z podstawowych źródeł heterogeniczności tego typu przedsiębiorstw (Handle 1989). Badania J.J. Daspita i innych (2018) wskazują, że zaangażowanie rodziny determinuje realizację celów organizacji i ogólną wydajność przedsiębiorstwa. Udział rodziny we władzy wpływa nie tylko na realizację celów ekonomicznych przedsiębiorstwa, ale również na realizację celów rodzinnych, co jest charakterystyczne właśnie dla przedsiębiorstw rodzinnych (Cruz, Berrone, De Castro 2011; Chrisman, Memili, Misra 2014). Zatem realizowane cele przez przedsiębiorstwa rodzinne, zdaniem R. Basco (2017), mogą w pewnym stopniu warunkować między innymi zachowania organizacyjne, w tym poziom elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwie.

Władza w przedsiębiorstwie rodzinnym, która determinowana jest udziałem członków rodziny, wpływa na zdolności finansowe firmy, jak również na procesy zarządzania firmą. Okazuje się, że firmy rodzinne, w porównaniu do nierodzinnych, osiągają gorsze wyniki finansowe i słabsze struktury zarządzania (La Porta, Lopez de Silanes, Shleifer 1999). Jednak badania T. Lee i W. Chu (2017) wskazują, że udział członków rodziny we władzy w firmie sprzyja długoterminowej jej działalności, co wynika bezpośrednio z cechy rodzinności (Miller, Le Breton-Miller, Lester 2011; Gomez-Mejia, Cruz, Berrone, De Castro 2011; Kładkiewicz 2015, s. 19).

Z kolei badania N. Blooma i innych (2012) pokazują, że udział rodziny we władzy w przedsiębiorstwie rodzinnym nie sprzyja wprowadzaniu nowych praktyk zarządzania, a ewentualny czas wprowadzania zmian w zakresie zarządzania firmą jest znacznie dłuższy niż w przypadku firm nierodzinnych. Wynika to z faktu, iż w inny sposób właściciele czy członkowie rodziny postrzegają swoją rolę i obowiązki w firmie w porównaniu do osób zarządzających nienależących do rodziny właściciela firmy. Właściciele i członkowie rodziny w ich opinii stanowią filar firmy, w związku z tym, zdaniem K. Safina (2007, s. 300-301) rola właściciela przedsiębiorstwa rodzinnego zmienia się często w rolę „ojca" firmy. Bez wątpienia ma to wpływ na sprawowaną władzę w tego typu organizacjach, a co za tym idzie, rodzaj działań czy poziom elastyczności. Potwierdzają to badania W. Mullinsa i A. Schoara (2016), którzy twierdzą, że władza w przedsiębiorstwach rodzinnych zależy od struktury zarządzania i posiadanych praw kontrolnych wynikających często z udziału członków rodziny w działalności firmy. Okazuje się, że w przedsiębiorstwach rodzinnych, w których władza jest w rękach członków rodziny, preferowane są interesy zarządu, w którym uczestniczą często wyłącznie członkowie rodziny. Ponadto, w tego typu organizacjach faworyzuje się wybranych pracowników oraz kontrahentów. Podczas gdy w przypadku przedsiębiorstw rodzinnych, w których władza jest w rękach osób spoza rodziny, często profesjonalnych menedżerów, zarządzanie skupione jest na wszystkich osobach związanych z działalnością firmy bez względu na poziom pokrewieństwa rodzinnego.

Dokonany przegląd literatury tematu oraz powyższe rozważania skłaniają do twierdzenia, że negatywnie na poziom elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych wpływać może wyłączny udział rodziny we władzy w firmie. W związku z tym można sformułować hipotezę badawczą dotyczącą determinacji poziomu elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych poprzez skupienie władzy wyłącznie w rękach rodziny:

Hipoteza 5: Skupienie władzy w rękach tylko rodziny warunkuje niższy poziom elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwie rodzinnym

Związek profilu pokoleniowego firmy z poziomem elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych

Niezmiernie istotny w procesie funkcjonowania na rynku przedsiębiorstw rodzinnych jest ich profil pokoleniowy (Carney 2005; Block 2012), gdyż jednym z najważniejszych etapów cyklu życia tego typu organizacji, jak wskazują N. Wasserman (2003) oraz S. Vassiliadis, K. Siakas i A. Vassiliadis (2015), jest moment przeniesienia własności i przywództwa. Sukcesja to jedna z najważniejszych decyzji podejmowanych przez lidera w celu zapewniania zrównoważonych wyników biznesowych (Giambatista, Rowe, Riaz 2005; Sułkowski, Marjański 2009, s. 9). Sukcesja biznesowa, w przypadku przedsiębiorstw rodzinnych, jest to zarówno przekazanie majątku firmy kolejnemu pokoleniu, jak i przekazanie wartości istniejących w kulturze organizacyjnej danej firmy, które stworzone zostały przez członków rodziny kierujących firmą (Budziak 2012, s. 70). Z kolei brak planowania

sukcesji jest jednym z najważniejszych powodów, dla których wiele firm w rękach pierwszego pokolenia nie przeżywa swoich założycieli. Przygotowanie do transferu biznesowego jest długim i złożonym procesem, pociągającym za sobą szereg trudności. Trzema najważniejszymi kryteriami wyboru następców są umiejętności osobiste, lojalność w biznesie i zbieżność z wizją firmy (Vassiliadis, Siakas, Vassiliadis 2015). Decyzje o sukcesji stanowią szczególne wyzwanie dla firm rodzinnych, o czym świadczy fakt, że ponad 70% z nich nie zdaje egzaminu po pierwszym pokoleniu, głównie z powodu złych decyzji dotyczących sukcesji (Cucculelli, Micucci 2008, Royer i in. 2008). Sukcesja, według badań Ch. Liu, D.L. Eubanks, N. Chater (2015), wpływa na poziom elastycznych działań przedsiębiorstw rodzinnych. Poza tym, wraz z kolejnym pokoleniem w firmie wzrasta również ryzyko konfliktów rodzinnych, co wpływa negatywnie na działalność tego typu organizacji.

Jedną wspólną cechą decyzji liderów o sukcesji w firmach rodzinnych jest fakt, iż uznają oni, że ich potomstwo będzie spadkobiercą i nie jest to, według nich, nepotyzm (Liu, Eubanks, Chater 2015). Ponadto, nowe pokolenie właścicieli czy zarządców może mieć inne wartości, niż dotychczas wyznawała firma, i może zmierzać do zmian poprzez modernizację biznesu, na przykład za pomocą technologii informacyjnych i komunikacyjnych lub współczesnych narzędzi marketingowych (Siakas i in. 2014). Wielopokoleniowość przedsiębiorstw rodzinnych może prowadzić do sytuacji, że wiele tego typu organizacji kierowanych przez kolejne pokolenia traci z czasem umiejętności przedsiębiorcze (Rosenbusch, Brinckmann, Bausch 2011; Kraiczy, Hack, Kellermanns 2015), które wykazywał założyciel firmy. Może to prowadzić nawet do upadku firm ze względu na utratę innowacyjności, konflikty rodzinne, niewystarczające systemy zarządzania czy nepotyzm (Eddleston, Kellermanns 2007; Stewart, Hitt 2012). Literatura przedmiotu wskazuje, iż rosnącą liczbę pokoleń w przedsiębiorstwach rodzinnych determinuje ich wydajność innowacyjna, która z pokolenia na pokolenie spada (Beck i in. 2011; Röd 2016; Rau, Werner, Schella 2018).

Dokonany przegląd literatury tematu oraz powyższe rozważania skłaniają do twierdzenia, że kolejne pokolenie w przedsiębiorstwie rodzinnym może mieć zarówno pozytywny, jak i negatywny wpływ na poziom elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych. W związku z tym zasadne wydaje się twierdzenie, że sukcesja wpływa na poziom elastycznych działań w przedsiębiorstwach rodzinnych i można sformułować hipotezę badawczą dotyczącą determinacji poziomu elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych poprzez profil pokoleniowy firmy:

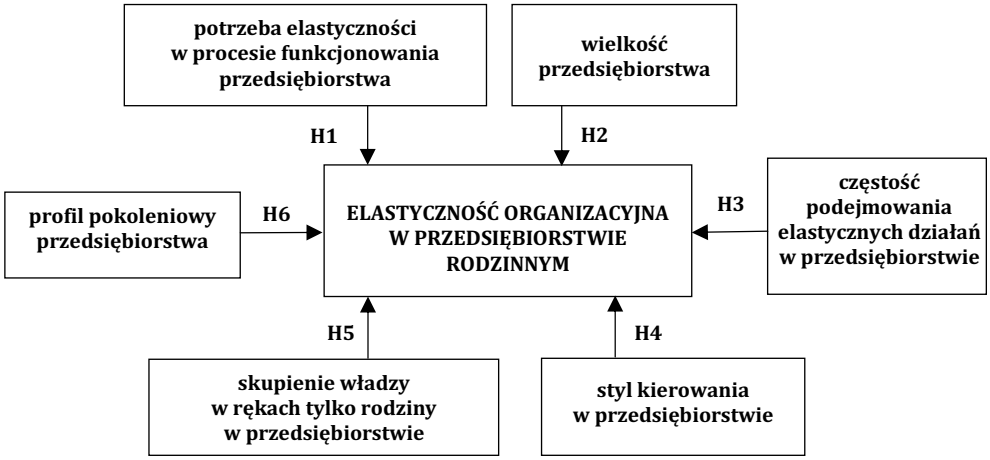
Hipoteza 6: Profil pokoleniowy firmy determinuje poziom elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych

Sformułowane hipotezy badawcze (H1-H6) pozwalają odpowiedzieć na postawione pytania badawcze oraz realizację przyjętego celu badawczego. Lokalizacji niniejszych hipotez badawczych dokonano na zaproponowanym modelu badaw-

czym, który wizualizuje rozważania dotyczące elastyczności organizacyjnej w obszarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania. Sam model, zdaniem S. Nowaka (2007, s. 151), to wizja, która odwzorowuje stan rzeczywistości postrzegany przez badacza. Model badawczy to wygodny sposób graficznego przedstawienia ścieżki badawczej autorki w oparciu o stan rzeczywistości. Pozwala on określić następstwa i powiązania przyczynowo-skutkowe pomiędzy częściami wyróżnionymi w modelu (Nowak 2007, s. 151; Brzeziński 1997, s. 31).

Hipotezy badawcze, jak utrzymują M. Rószkiewicz i inni (2013, s. 22), są pewnym przypuszczeniem badanych kwestii dotyczących problemu, które powinny być zweryfikowane w procesie badawczym. Następnie, aby mogły one zostać zweryfikowane, konieczna jest operacjonalizacja modelu badawczego, która przedstawiona została w kolejnej części niniejszego opracowania.

Pokazany na rysunku 3.2 model badawczy prezentuje linie badań podjętych w niniejszej pracy, wskazując kierunek determinowania badanych zmiennych na poziom elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych.



Rys. 3.2. Model badawczy

Źródło: Opracowanie własne

W modelu badawczym wykorzystano sześć zmiennych, które determinują poziom elastyczności organizacyjnej w obszarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania, a są nimi:

1) potrzeba elastycznych działań w procesie funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku,
2) wielkość przedsiębiorstwa, wyrażana poprzez liczbę zatrudnianych pracowników,
3) częstość podejmowanych elastycznych działań przez przedsiębiorstwo,
4) styl kierowania w przedsiębiorstwie,
5) skupienie władzy w rękach tylko rodziny w przedsiębiorstwie,
6) profil pokoleniowy przedsiębiorstwa.

Analiza zależności między zmiennymi a poziomem elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych, oparta na zaproponowanym modelu badawczym, wymagała wykorzystania różnych metod statystycznych. W tabeli 3.1 przedstawione zostały metody i narzędzia statystyczne wykorzystane w ocenie elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych, wśród których wymienić można:
– skalę Likerta (7-stopniową);
– współczynnik tau Kendalla (dla $p<0,05$), gdzie siła zależności mierzona jest w skali od -1 do 1;
– test Kruskala-Wallisa (dla $p<0,05$), miarę Epsilon-kwadrat, gdzie siła zależności mierzona jest w skali od 1 do 0;
– test U Manna Whitneya ($p<0,05$), miara Wendta.

Tabela 3.1. Metody i narzędzia statystyczne wykorzystane w ocenie elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych

Zmienne determinujące poziom elastyczności organizacyjnej	Wykorzystane metody, skale i miary statystyczne	
	Statystyki*	Skala siły zależności
Potrzeba elastyczności w procesie funkcjonowania firmy na rynku	7-stopniowa skala Likerta, współczynnik tau Kendalla ($p<0,05$)	wartości od -1 do 1
Wielkość przedsiębiorstwa	7-stopniowa skala Likerta, test Kruskala-Wallisa ($p<0,05$), miara Epsilon-kwadrat	wartości od 0 do 1
Częstość podejmowania elastycznych działań	7-stopniowa skala Likerta, test Kruskala-Wallisa ($p<0,05$), miara Epsilon-kwadrat	wartości od 0 do 1
Styl kierowania	7-stopniowa skala Likerta, współczynnik tau Kendalla ($p<0,05$)	wartości od -1 do 1
Styl kierowania w podziale dla grup	7-stopniowa skala Likerta, test Kruskala-Wallisa ($p<0,05$), miara Epsilon-kwadrat	wartości od 0 do 1
Udział rodziny we władzy	7-stopniowa skala Likerta, test U Manna Whitneya ($p<0,05$), miara r Wendta	wartości od 0 do 1
Profil pokoleniowy firmy	7-stopniowa skala Likerta, test Kruskala-Wallisa ($p<0,05$), miara Epsilon-kwadrat	wartości od 0 do 1

* Zastosowane dla poszczególnych determinant statystyki nie są w pełni porównywalne, jednak dla wszystkich zmiennych wartość zbliżająca się do 1 (-1) świadczy o wzroście siły zależności

Źródło: Opracowanie własne

3.3. Operacjonalizacja narzędzia badawczego

3.3.1. Konstrukcja narzędzia badawczego

Narzędzie do pomiaru poziomu elastyczności orgnizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych jest narzędziem stworzonym samodzielnie, tak więc można uznać, że jest narzędziem autorskim. Dlatego też w pierwszej kolejności poddano

analizie wykorzystane do pomiaru skale za pomocą współczynnika α Cronbacha. Następnie zastosowano konfirmacyjną analizę czynnikową, która pozwala na odnalezienie odpowiednich struktur w całym zbiorze zmiennych losowych. Wykorzystane statystyki pozwoliły sprawdzić rzetelność zaproponowanych skal oraz zweryfikować (zmniejszyć) liczbę zmiennych bez istotnej straty zawartych w nich informacji.

Konstrukcja narzędzia badawczego dokonana została w oparciu o cztery wymiary związane z organizacyjną funkcją zarządzania zaproponowane przez J. Stonera, E. Freemana i D. Gilberta (2011, s. 305-424), które obejmują:

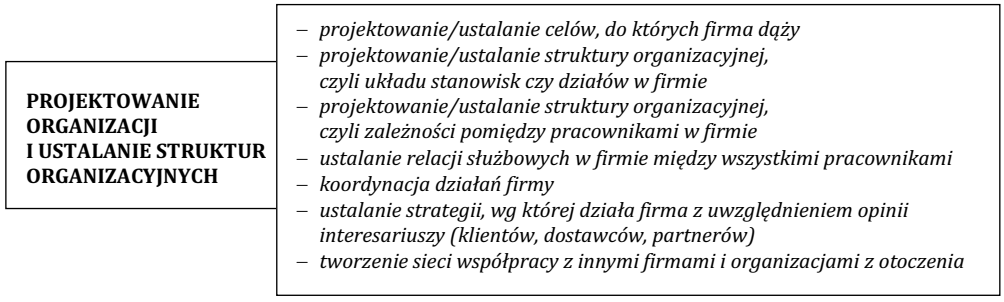
- projektowanie organizacji i jej struktury,
- władzę i autorytet w organizacji w aspekcie możliwości wywierania wpływu na innych,
- gospodarowanie zasobami ludzkimi jako funkcja kierownicza obejmująca rekrutację, dobór oraz szkolenie i doskonalenie członków organizacji,
- kierowanie zmianami organizacyjnymi i innowacją polegające na systematycznym dążeniu do przeprojektowywania organizacji w taki sposób, aby ułatwić jej dostosowanie się do zmian wynikających z otoczenia, jak też osiąganie nowych celów przedsiębiorstwa.

Projektowanie organizacji i ustalanie struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa

Projektowanie organizacji decyduje o najlepszym, w tym najwłaściwszym z różnych punktów widzenia, grupowaniu działań i zasobów organizacji (Griffin 2004, s. 343; Foruhi 2004). C.M. Jonker, V. Popova, A. Sharpanskykh, J. Treur oraz P. Yolum (2012) wskazują, iż w procesie projektowania organizacji należy zwrócić uwagę na strukturę przedsiębiorstwa, w tym procesy biznesowe, strukturę informacji, ustalanie powiązań oraz relacje służbowe. Zorientowanie firmy na odpowiednie struktury na etapie jej organizowania pozwala na określenie odpowiednich ról członków organizacji, ustanowienie reakcji na zmienne środowisko, jak też określenie możliwości biznesowych (Ivanová, Lemańska-Majdzik 2016). A zorganizowanie samego przedsiębiorstwa z punktu widzenia struktury organizacyjnej, stanowisk pracy czy przepływu informacji pokazuje wymiar doskonalenia organizacji (Rummeler, Brache 2000, s. 46). Z punktu widzenia zarządzania, jak wskazuje R.W. Griffin (2004, s. 343), częścią funkcji organizowania przedsiębiorstwa jest zrozumienie przez ich właścicieli czy menedżerów najlepszych sposobów ułożenia elementów w sprawną strukturę przedsiębiorstwa. Struktura organizacyjna jest ramą relacji dla miejsc pracy, systemów, procesów operacyjnych oraz pracowników dążących do osiągnięcia celów (Ahmadya, Mehrpourb, Nikooraveshb 2016). Ponieważ organizowanie jest ciągłym procesem kierowniczym, często uzależnionym od warunków otoczenia biznesowego oraz przyjętych strategii działania, powinno odbywać się zgodnie z odpowiednimi zasadami, a mianowicie powinno obejmować podział pracy, w tym ustalanie stanowisk dla pracowników i zależności

pomiędzy pracownikami. Ponadto, powinno obejmować departamentalizację, czyli grupowanie pracowników i zadań, w tym ustalanie działów, zależności służbowych w przedsiębiorstwie oraz poza nim. Organizowanie to również tworzenie hierarchii w przedsiębiorstwie, która określa kto komu podlega w organizacji. Ostatnim elementem synchronizującym powyższe działania jest wprowadzenie mechanizmów integrowania działalności poszczególnych elementów wchodzących w skład organizacji, czyli koordynacja działań firmy (Stoner, Freeman, Gilbert 2011, s. 306-307; Stabryła 2012, s. 43-46; Burke 2017, s. 87-89). Struktura organizacyjna powinna bowiem ułatwiać podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwie, wpływać na właściwą reakcję na otoczenie biznesowe oraz na rozwiązywanie konfliktów między jednostkami. Relacja między głównymi zasadami organizacji oraz koordynacja pomiędzy jej działaniami a wewnętrznymi relacjami organizacyjnymi powinna być, zdaniem R.L. Dafta (1998), założeniem dla tworzenia struktury organizacyjnej. Jak podkreślają M.B. Jensen, B. Johnson, E. Lorenz i B.A. Lundvall (2007) oraz T. Biedenbach i A. Soderholm (2008), obecnie wymagane są coraz bardziej elastyczne struktury organizacyjne, dzięki którym możliwa jest interakcja i komunikacja pomiędzy pracownikami. Wymagania te są coraz bardziej istotne w dobie wysokiej konkurencji rynkowej oraz zmiennym otoczeniu, gdyż elastyczność organizacji w tym wymiarze determinuje radzenie sobie z nieprzewidzianymi działaniami konkurentów i przypadkowymi zdarzeniami wynikającymi z turbulencji otoczenia (Zarifin 2001; Holagh, Noubar, Bahador 2014). Tradycyjna teoria projektowania organizacji stwierdza, że efektywna elastyczność wymaga organizacji reagującej na zmiany (Sanchez 1995; Volberda 1998), a dokładniej nierutynowych rozwiązań, struktury organicznej oraz innowacyjnej kultury (van der Weerdt 2009, s. 85).

W świetle powyższych rozważań, w przypadku projektowania organizacji i jej struktur organizacyjnych wyłoniono takie działania, jak: ustalanie celów, strategii i struktury firmy, w tym stanowisk, relacji i zależności, koordynacja działań firmy, tworzenie sieci współpracy firmy z otoczeniem biznesowym, które powinny wchodzić w skład podejmowanych działań związanych z organizacyjną fukcją zarządzania w przedsiębiorstwie (rys. 3.3).



Rys. 3.3. Działania związane z organizacyjną funkcją zarządzania obejmujące projektowanie organizacji i ustalanie struktur organizacyjnych w przedsiębiorstwie

Źródło: Opracowanie własne

Władza i autorytet w organizacji

Władza to zdolność wywierania wpływu na innych (Griffin 2004, s. 556; Stoner, Freeman, Gilbert 2011, s. 335), która wynika z zajmowanego w organizacji stanowiska. Źródłami władzy są (Kisielnicki 2014, s. 155-156):

- autorytet formalny, który zagwarantowany jest przez zajmowane stanowisko i w związku z tym miejsce w strukturze organizacji;
- władza nagradzana, kiedy od kierownika zależy np. system nagród w organizacji;
- władza wymuszana, kiedy kierownik ma możliwość wymuszania na pracownikach określonych działań za pomocą nakazów;
- władza odniesienia, związana z naśladownictwem i lojalnością wobec kierownika;
- władza ekspercka wynikająca z wiedzy kierownika, która wpływa na jego większą skuteczność.

Obecnie, jak podkreśla J. Kisielnicki (2014, s. 156), panuje przekonanie, że używanie władzy wpływa na sprawność organizacji, a władza odgórna determinuje szybkość działania, elastyczność i zysk przedsiębiorstw w świecie konkurencji.

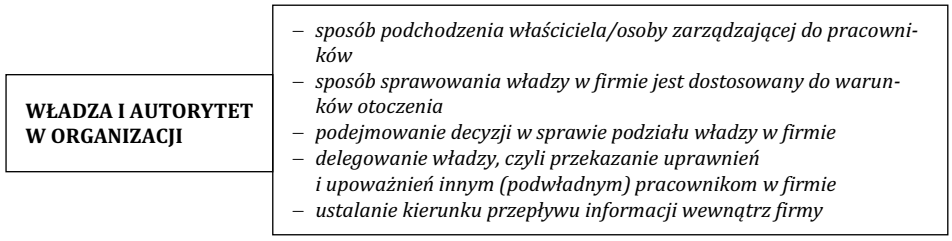
Znaczenie przywództwa i stopień, w jakim zarządzający przyczyniają się do sukcesu firmy, to zagadnienia, które są podejmowanie w badaniach dotyczących nauk o zarządzaniu. Okazuje się, że główne osoby zarządzające przedsiębiorstwami mają kluczowe znaczenie i wpływają na sposób zarządzania organizacjami (Bennedsen i in. 2007). Dlatego też sposób sprawowania władzy w organizacji i dostosowanie go do zmiennych warunków otoczenia wpływa na działalność przedsiębiorstwa. W przypadku władzy i autorytetu w organizacji warto zwrócić uwagę na teorię przywództwa R. House'a (1999), która wyłania cztery rodzaje zachowań przywódczych: bezpośredniość, wsparcie, partycypacja oraz zorientowanie na wyniki. Według tej teorii, przywódcy są elastyczni i zarządzając organizacją, mogą zachowywać się w wybrany, ale również każdy sposób. Ważne z punktu widzenia organizowania przedsiębiorstwa jest również podejmowanie decyzji odnośnie do podziału władzy i jej delegowania. Zdolność przywódców do rozwiązywania problemów społecznych jest, z kolei, kluczowym aspektem wyników lidera (Eubanks, Mumford 2010).

Rozróżniamy formalne i nieformalne struktury władzy. Przypisanie praw do decyzji reprezentuje formalny autorytet w tym sensie, że jest to świadomy wybór kierownictwa, który deleguje poszczególne rodzaje decyzji do zarządzania na niższym szczeblu. Schemat organizacyjny zazwyczaj obejmuje formalne upoważnienie, czyli reprezentuje oficjalny system odpowiedzialności, kontroli i wpływów, opierający się na zasadach autorytetu. Innymi słowy, oficjalne przekazanie praw do decyzji jest zasadniczo związane z pozycją podmiotu dominującego w hierarchicznej strukturze organizacji (Abernethy, Vagnoni 2004). Formalna struktura władzy nie odzwierciedla jednak w pełni tego, co się dzieje między różnymi jednostkami w organizacji. J.A. Alexander i L.L. Morlock (2000) definiują nieformalny autorytet jako zdolność jednostki lub grupy jednostek do wpływania na decyzje i działa-

nia organizacji w sposób, który nie jest usankcjonowany przez formalny system władzy. Te prawa do decyzji różnią się wyraźnie od formalnego przypisania praw do decyzji przełożonych wobec podwładnych. Nieformalne prawa do podejmowania decyzji są „zdobywane" na podstawie wiedzy danej osoby (lub grupy osób) i/lub jej zdolności do kontrolowania krytycznych zasobów firmy (Pfeffer 1992; Abernethy, Vagnoni 2004).

Zakres władzy kierownika w organizacji zależy od wielu zmiennych, spośród których wymienić należy między innymi miejsce danego kierownika w strukturze firmy i jego wpływ na jej działania, skuteczność kierownika, polegającą na radzeniu sobie z trudnymi i nieprzewidzianymi sytuacjami, jak również posiadanie przez kierownika zespołu cech i kompetencji, które wyróżniają go w roli sprawowania władzy (Lachiewicz, Zakrzewska-Bielawska 2012). Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na wnioski J. Lichtarskiego (2015, s. 85-86), który wskazuje, iż dla wywołania odpowiednich zachowań i zmian kierowanie powinno się odbywać w oparciu o kryterium efektywności, wykorzystując normy wewnętrzne, charyzmę, jak również prawo zewnętrzne oraz poziom zasobów organizacyjnych. W kształtowaniu oddziaływań w organizacji ważne okazują się więzi organizacyjne, brak przymusu do wchodzenia w system oddziaływań oraz stosunkowo duży zakres swobody w decyzjach osób wpływających na organizację.

W świetle powyższych rozpatrywań w przypadku władzy i autorytetu organizacji wyłoniono takie działania, jak: sposób podchodzenia kierownika do pracowników, sposób sprawowania władzy, podejmowanie decyzji w kwestii podziału i delegowania władzy oraz ustalanie przepływu informacji wewnątrz firmy, które powinny wchodzić w skład podejmowanych działań związanych z organizacyjną funkcją zarządzania (rys. 3.4).



Rys. 3.4. Działania związane z organizacyjną funkcją zarządzania obejmujące władzę i autorytet w organizacji
Źródło: Opracowanie własne

Ponieważ J. Miroński i J. Lipiec (2011) podkreślają, że w przedsiębiorstwach rodzinnych czynnik władzy rozpatrywany jest bardzo ogólnie i w przypadku tego typu przedsiębiorstw władza postrzegana jest najczęściej przez pryzmat udziałów własnościowych członków rodziny w firmie oraz ich udziału w procesach decyzyjnych. Badanie zatem podziału władzy pomiędzy członków rodziny i „osoby z zewnątrz" wydaje się konieczne chociażby ze względu na styl zarządzania czy kierowania. Ponadto, sukcesja jest to jedna z najważniejszych decyzji w procesie

funkcjnowania przedsiębiorstw rodzinnych wpływająca na losy tego typu przedsiębiorstw (Giambatista, Rowe, Riaz 2005). Dlatego też w niniejszej pracy podjęto analizę poziomu elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych z uwzględnieniem stylów kierowania firmą, udziału członków rodziny we władzy w firmie oraz profilu pokoleniowego badanych przedsiębiorstw rodzinnych.

Gospodarowanie zasobami ludzkimi

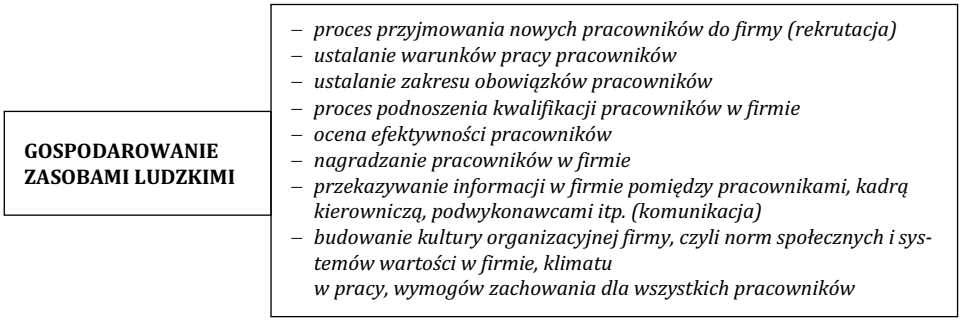
M. Strużycki i B. Bojewska (2014, s. 236) wskazują, iż w procesie zarządzania zasobami ludzkimi coraz ważniejszą rolę odgrywają aspekty jakościowe nad aspektami ilościowymi. Dlatego też w przypadku elastycznych organizacji reagujących na zmiany w celu osiągania coraz lepszych rezultatów swojej działalności należy zwrócić uwagę na proces podnoszenia kwalifikacji. Efektywnie działający pracownicy wpływają bowiem, bez wątpienia, na efektywność organizacyjną. Aspekty jakościowe, w procesie zarządzania zasobami ludzkimi, związane są również z kulturą organizacyjną. A. Heinicke, T.W. Guenther oraz S.K. Widener (2016) podkreślają w swoich badaniach, iż dzięki elastycznej kulturze organizacji menedżerowie doceniają pracowników, troszczą się o nich i dbają o ich interesy. Z kolei zbudowanie elastycznej kultury organizacyjnej, zdaniem S. Pierzchawki (2005), wpływa na innowacyjne pomysły pracowników, ich udział w działaniach organizacji oraz ponoszenie przez nich ryzyka. G.A. Rummeler i P. Brache (2000, s. 52-54) wskazują, iż oceniając zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie z punktu widzenia efektywności, warto ocenić sposób przypisywania stanowisk pracy, w tym zakresu zadań i obowiązków pracowników firmy. Ocena ta pozwala odpowiedzieć na pytanie, czy pracownik na danym stanowisku osiąga zamierzone cele zgodne z celami organizacji. Jednak nie zawsze rezultaty osiągnięte w zmieniających się warunkach otoczenia mogą być porównywalne, dlatego też trzeba sprawdzić, czy owa ocena jest elastyczna, a więc dostosowana do aktualnych warunków, w których organizacja funkcjonuje i się rozwija. Nie bez znaczenia jest tu również właściwy przepływ informacji w organizacji, który determinuje prawidłowy jej rozwój. Sprawna komunikacja generuje pewne korzyści dla firmy i jej pracowników, w tym rozwija i poprawia relacje między pracownikami oraz sprzyja przepływowi informacji niezbędnych do utrzymania odpowiedniego poziomu produktywności (Oliván 2017). A dobra komunikacja wewnętrzna ma zasadnicze znaczenie dla wspierania sukcesu globalnej komunikacji organizacji (Harrison 2000, s. 135).

Najlepszym sposobem na dostosowanie i identyfikację działań w zakresie gospodarowania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie jest próba dopasowania podjętych działań, szczególnie tych związanych z rekrutacją i selekcją, szkoleniem i rozwojem pracowników, oceną ich efektywności i nagrodami wraz z etapem wzrostu organizacji. Ich integracja może być dokonana poprzez rozważenie cyklu życia organizacji lub wyodrębnionych etapów organizowania przedsiębiorstwa przez pryzmat organizacyjnej funkcji zarządzania (Kalyani, Prakashan Sahoo 2011). Proces rekrutacji pracowników w firmie, jak wskazują J. Ziomek i R. Tylżanowski (2017), ma również istotne znaczenie w procesie uzyskiwania przewagi konkuren-

cyjnej na rynku. J.H. Artrachan i T.A. Kolenko (1994) przedstawili najważniejsze, w ich opinii, elementy wpisujące się w zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach rodzinnych. Obejmują one dobór i rekrutowanie pracowników, w tym zarządzanie talentami i rozwój pracowników przedsiębiorstwa, polegający na podnoszeniu ich kwalifikacji, oraz ocenę efektów pracy i wynagradzanie pracowników.

Gospodarowanie zasobami ludzkimi związane jest w przedsiębiorstwach rodzinnych z wartościami rodziny, która uczestniczy w działalności firmy i ma w niej udziały. Co oznacza, że w firmach rodzinnych kultura organizacyjna wynika z wartości rodzinnych (Cruz, Hamilton, Jack 2013). Zarządzanie zasobami ludzkimi w tego typu przedsiębiorstwie opiera się zatem na lojalności, działaniach na rzecz harmonii i spójności między członkami rodziny uczestniczącymi w działalności firmy. Przedsiębiorstwa rodzinne okazuje się, że bardziej się angażują we wprowadzanie „dobrych" wartości, co pozytywnie wpływa na relacje z zatrudnionymi pracownikami (Duh, Belak, Milfelner 2010; Zahra 2012).

Na podstawie dokonanego przeglądu literatury rozpoznano działania związane z organizacyjną funkcją zarządzania w obszarze gospodarowania zasobami ludzkimi, do których zaliczono: rekrutację, ustalanie warunków pracy i zakresu obowiązków pracowników, proces podnoszenia kwalifikacji pracowników, ich ocenianie pod względem efektywności, jak też nagradzanie, jakość komunikacji organizacyjnej i kultury organizacyjnej panującej w firmie (rys. 3.5).



Rys. 3.5. Działania związane z organizacyjną funkcją zarządzania obejmujące gospodarowanie zasobami ludzkimi w organizacji

Źródło: Opracowanie własne

Kierowanie zmianami organizacyjnymi i innowacjami

Proces zmian, jak wskazuje A. Stabryła (2012, s. 372), obejmuje wszystkie przedsiębiorstwa na rynku, zarówno te, które mogą się pochwalić dobrą kondycją i wysokim poziomem konkurencyjności, jak i te, które mają słabą kondycję ekonomiczną i zagrożoną pozycję konkurencyjną. Potrzeba dokonywania zmian jest determinowana przez czynniki zewnętrzne oraz wewnętrzne, wynikające z charakteru firmy. L. Herscovitch i J.P. Meyer (2002) definiują zaangażowanie organizacji w zmiany jako siłę, która wiąże jednostkę z kierunkiem działania uznanym za konieczny do pomyślnego wdrożenia inicjatywy zmian. Według tych autorów zaangażowanie

w zmiany odnosi się do chęci wspierania konkretnych zmian wprowadzanych w miejscu pracy lub chęci zapewnienia wsparcia dla zmiany opartej na przekonaniu o nieodłącznych korzyściach wynikających ze zmian. Kontynuacja zaangażowania w zmiany związana jest z faktem zrozumienia przez pracowników, że opór przed zmianami wiąże się z konkretnymi kosztami dla firmy i dla nich samych.

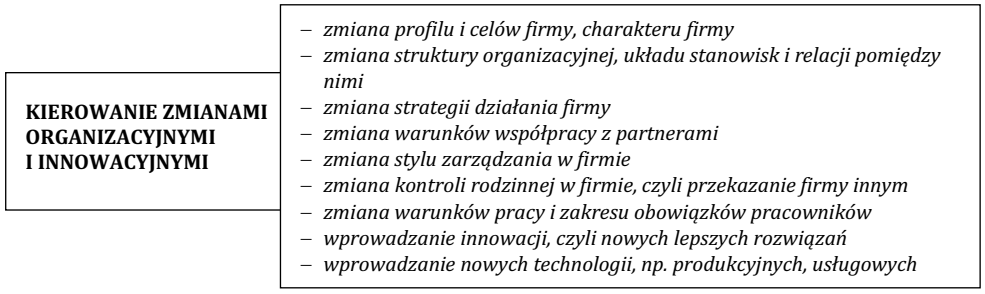
Wśród determinant wpływających na zmiany wyróżnia się zasoby ludzkie organizacji, które odgrywają w nich główną rolę, podczas gdy inne kwestie lub czynniki zmiany organizacyjnej znane są jako ich funkcje. Tak więc, z ich punktu widzenia zmian, organizacja opiera się na zasobach ludzkich (Mangundjaya, Utoyo, Wulandari 2015). Kolejnymi determinantami zmian są cele organizacyjne, które są głównymi stymulatorami zmian w organizacji (Miles, Snow 1994), gdyż bez zmiany celu działania trudno mówić o zmianie części lub całej organizacji. Nie ma zmienności organizacyjnej bez zmiany planów działania. Kultura organizacyjna to kolejny determinant zmian w organizacji, choć, jak wskazuje literatura, jest to proces dość powolny, jednak wpływający na działalność przedsiębiorstwa (Afjeh 2001). Zmiany organizacyjne obejmują zatem cele, strukturę, zasoby ludzkie, technologię i kulturę, a kiedy następują, organizacja staje się odpowiednio zmieniona (Sadeghi 2011). Wśród czynników związanych z przywództwem wpływających na zmienność organizacyjną wyróżnić można te, które promują zmianę poprzez wyjaśnianie jej konieczności, oraz te, które związane są z samym wdrażaniem zmian czy procesem ich przyspieszenia (Liu 2010).

Badania pokazują, że przywódca ma pozytywny wpływ na zmiany, które dotyczą satysfakcji zawodowej pracowników przedsiębiorstwa, indywidualnej zmiany pracowników firmy oraz ich nastawienia do zmian (Mangundjaya, Utoyo, Wulandari 2015). C. Hanpachren (1997) zdefiniował, że indywidualna gotowość do zmiany to stopień, w jakim jednostki są psychicznie lub fizycznie przygotowane do udziału w działaniach rozwojowych organizacji. Zatem w jego ocenie zmienność indywidualna pracowników wpływa pozytywnie na rozwój organizacji. Satysfakcja z pracy to zadowolenie pracowników składające się z wielu aspektów, które można zmierzyć całkowicie lub częściowo, jednak składają się na nie warunki i charakter pracy, płaca, dodatki do wynagrodzenia, nadzór i relacje ze współpracownikami oraz komunikacja w firmie (Spector 1997). Zatem od satysfakcji pracownika będzie zależeć jego zaangażowanie w zmiany organizacyjne.

Przywództwo w zakresie zmiany w sytuacji elastyczności organizacyjnej jest powiązane ze wszystkimi strukturami oraz funkcjami przedsiębiorstwa. Działania wprowadzane w jednej części organizacji powodują zmiany w jej innej części, zatem można wnioskować, iż jest to proces ciągły i dalekosiężny (Khoshlahn, Ardabili 2016). Działania w zakresie wprowadzania zmian we wszystkich obszarach przedsiębiorstwa, jeżeli będą przeprowadzane w sposób sprawny i elastyczny, jak wskazują M. Khoshlahn i F.S. Ardabili (2016), to organizacja ma szansę na odniesienie sukcesu we współczesnym otoczeniu. Nie bez znaczenia w procesie elastycznych zmian jest komunikacja w przedsiębiorstwie, zarówno ta wewnętrzna, jak i z otoczeniem biznesowym. Organizacje, jako systemy dynamiczne, zmieniają się z czasem, a komunikacja reprezentuje właśnie te zmiany (Zenk, Stadtfeld 2010).

Elastyczność organizacyjna powiązana jest ze zmiennością w organizacji przez pryzmat komunikacji nastawionej na nowe technologie i rozwiązania oraz innowacje niezbędne dla rozwoju przedsiębiorstw (Afjeh 2001; Lemańska-Majdzik 2017). Firmy odnoszące największe sukcesy w zakresie innowacji produktów i procesów, jak wskazują M.B. Jensen i inni (2007), to te, których struktury organizacyjne wspierają rozwój wiedzy (Jelonek 2016) poprzez formalne badania i procesy rozwojowe oraz poszerzanie zasobów wiedzy w oparciu o doświadczenie, praktykę i interakcję między pracownikami, klientami i dostawcami. Wymagane są zatem bardziej elastyczne i zwinne struktury, które umożliwiają interakcję i komunikację między pracownikami, bez sztywno określonych obszarów funkcjonalnych, a zamiast tego z funkcjonalną integracją. Taka struktura przedsiębiorstw otwartych na zmiany pozwoli na rozwój wiedzy w oparciu o praktyczne doświadczenia i interakcje, w konsekwencji wykorzystując innowacyjne zdolności organizacyjne (Jensen i in. 2007). Radzenie sobie z nieprzewidzianymi działaniami i przypadkowymi zdarzeniami jest charakterystyczne dla innowacyjnych środowisk, w których zmiana i wprowadzane innowacje to działania niezbędne, również w procesie organizacyjnej funkcji zarządzania (Zarifian 2001).

Na podstawie dokonanego przeglądu literatury rozpoznano działania związane z organizacyjną funkcją zarządzania w obszarze kierowania zmianami organizacyjnymi i innowacyjnymi, które obejmują: zmianę profilu celu i struktury firmy, w tym zmianę warunków pracy i zakresu obowiązków pracowników, jak również zmianę jej strategii, warunków współpracy z otoczeniem, kontroli rodzinnej, stylu zarządzania w przedsiębiorstwie oraz wprowadzanie w firmie innowacji i nowych technologii (rys. 3.6).



Rys. 3.6. Działania związane z organizacyjną funkcją zarządzania obejmujące kierowanie zmianami organizacyjnymi i innowacyjnymi w organizacji

Źródło: Opracowanie własne

W świetle przeprowadzonych badań literaturowych przedstawionych we wcześniejszych częściach pracy i powyższych rozważań zbudowano narzędzie do pomiaru poziomu elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych. W tabeli 3.2 przedstawiono narzędzie badawcze: KOMPOZYCJA 1, obejmujące cztery obszary wraz ze zmiennymi, czyli pytaniami w kwestionariuszu ankiety, oraz oznaczeniami używanymi w dalszej części niniejszej pracy.

Tabela 3.2. Narzędzie pomiaru elastyczności organizacyjnej w obszarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania – narzędzie badawcze: KOMPOZYCJA 1

Obszar		Oznaczenie obszaru	Zmienne	Oznaczenie zmiennej
1	PROJEKTOWANIE ORGANIZACJI	P_O	Projektowanie/ustalanie celów, do których firma dąży	PO_CEL
			Projektowanie/ustalanie struktury organizacyjnej, czyli układu stanowisk czy działów w firmie	PO_ST
			Projektowanie/ustalanie struktury organizacyjnej, czyli zależności pomiędzy pracownikami w firmie	PO_ZPP
			Ustalanie relacji służbowych w firmie pomiędzy wszystkimi pracownikami	PO_RS
			Koordynacja działań firmy	PO_KDZ
			Ustalanie strategii, wg której działa firma z uwzględnieniem opinii interesariuszy (klientów, dostawców, partnerów)	PO_UST
			Tworzenie sieci współpracy z innymi firmami i organizacjami z otoczenia	PO_TSW
2	WŁADZA W ORGANIZACJI	WA_O	Sposób sprawowania władzy w firmie jest dostosowany do warunków otoczenia	WAO_SW
			Podejmowanie decyzji w sprawie podziału władzy w firmie	WAO_PW
			Delegowanie władzy, czyli przekazanie uprawnień i upoważnień innym (podwładnym) pracownikom w firmie	WAO_DW
			Ustalanie kierunku przepływu informacji wewnątrz firmy	WAO_KPI
			Sposób podchodzenia właściciela/osoby zarządzającej do pracowników	WAO_SZ
3	GOSPODAROWANIE ZASOBAMI LUDZKIMI	G_Z_L	Proces przyjmowania nowych pracowników do firmy (rekrutacja)	GZL_REKR
			Ustalanie warunków pracy pracowników	GZL_WP
			Ustalanie zakresu obowiązków pracowników	GZL_ZO
			Proces podnoszenia kwalifikacji pracowników w firmie	GZL_PKP
			Ocena efektywności pracowników	GZL_OEP
			Nagradzanie pracowników w firmie	GZL_NP
			Przekazywanie informacji w firmie pomiędzy pracownikami, kadrą kierowniczą, podwykonawcami itp.	GZL_PI
			Budowanie kultury organizacyjnej firmy, czyli norm społecznych i systemów wartości w firmie, klimatu w pracy, wymogów zachowania dla wszystkich pracowników	GZL_BKO
4	KIEROWANIE ZMIANAMI ORGANIZACYJNYMI I INNOWACYJNYMI	K_Z_O_I	Zmiana profilu i celów firmy, charakteru firmy	KZOI_ZPC
			Zmiana struktury organizacyjnej, układu stanowisk i relacji pomiędzy nimi	KZOI_ZST
			Zmiana strategii działania firmy	KZOI_ZWW
			Zmiana warunków współpracy z partnerami	KZOI_ZWWP
			Zmiany stylu zarządzania w firmie	KZOI_ZSZ
			Zmiana kontroli rodzinnej w firmie, czyli przekazanie firmy innym	KZOI_ZKR
			Zmiana warunków pracy i zakresu obowiązków pracowników	KZOI_ZWPO
			Wprowadzanie innowacji, czyli nowych lepszych rozwiązań	KZOI_WI
			Wprowadzanie nowych technologii, np. produkcyjnych, usługowych	KZOI_WNT

Źródło: Opracowanie własne

Opierając się na definicji elastyczności organizacyjnej, która wskazuje, że jest to stopień zdolności do zmiany organizacji w burzliwym otoczeniu (Penc 1997, s. 109; Roe, Wright 1997; Stabryła 2005; Osbert-Pociecha 2008, s. 9-11), do pomiaru zmiennych ułożonych w czterech obszarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania użyto 7-stopniowej skali Likerta. Wykorzystana skala pokazuje, że 1 oznacza zdecydowanie nie, 2 nie, 3 raczej nie, 4 przeciętnie, 5 raczej tak, 6 tak, natomiast 7 oznacza zdecydowanie tak. Jak wskazuje E. Babbie (2004, s. 192), zaletą skali Likerta jest jednoznaczne uporządkowanie kategorii odpowiedzi. Ponadto, skala Likerta pozwala badającym zauważyć stosunkowo małe różnice w badanych postawach, a przewaga tej skali nad innymi wynika z faktu, iż poszczególne pozycje na skali nie wpływają w wyraźny sposób na końcowe wyniki pomiaru. Jest to najczęściej stosowana skala do pomiaru zjawisk ekonomicznych w ramach badań z wykorzystaniem kwestionariusza ankietowego jako narzędzia badawczego. Zaletą skali 7-stopniowej jest wzrost mocy dyskryminacyjnej w porównaniu do skal mniejszych, np. 5-stopniowych, co daje możliwość zróżnicowania odpowiedzi (Walesiak 1993; Tarka 2015). Dzięki użytej skali można określić, na ile podjęte działania są zdecydowanie elastyczne, raczej elastyczne ani elastyczne, ani nieelastyczne, czy też np. zdecydowanie nieelastyczne w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych. Tak więc można określić poziom elastyczności organizacyjnej w skali od 1 do 7, gdzie 7 oznacza najwyższy poziom elastyczności organizacyjnej.

Dodatkowo, używając tak skonstruowanego narzędzia badawczego, zbadano częstość podejmowania elastycznych działań w obszarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych. Ta część badania miała na celu określenie, czy podejmowane elastyczne działania w przedsiębiorstwach rodzinnych były jednorazowe, odbywały się kilkakrotnie, czy też mają charakter systematycznych działań.

W celu operacjonalizacji modelu narzędzia badawczego oraz przeprowadzenia analiz statystycznych wykorzystano odpowiednie oprogramowanie dedykowane dla tego typu statystycznych analiz danych: program *Statistica 13.3*, *IBM SPSS Statistics 24* oraz arkusz kalkulacyjny *Microsoft Excel 2014*.

3.3.2. Proces oceny narzędzia badawczego

W pierwszym etapie, podczas procesu oceny narzędzia badawczego, w postaci zaproponowanej KOMPOZYCJI 1 obejmującej 4 obszary, sprawdzono jego rzetelność, czyli, czy faktycznie wybrane cztery obszary opisują ukrytą zmienną i czy wszystkie użyte zmienne powinny być zawarte w badanym obszarze. Do tego celu wykorzystano najczęściej używany, w takich przypadkach, współczynnik α Cronbacha (alfa Cronbacha). Alfa Cronbacha jest to współczynnik dla skali sumarycznej, w którym poszczególne pozycje są mierzone na dowolnej skali porządkowej. Wskaźnik ten definiuje się za pomocą wzoru (Cronbach 1951):

$$\alpha = \frac{k}{k-1}\left[1 - \frac{\sum_{j=1}^{k} S^2(x_j)}{S^2(x_S)}\right] \quad (1)$$

gdzie:
$S^2(x_j)$ jest wariancją pojedynczej zmiennej
$S^2(x_s)$ jest wariancją zmiennej syntetycznej (zagregowanej)
k jest liczbą pytań tworzących zmienną syntetyczną

Współczynnik α Cronbacha, który jest najbardziej popularnym miernikiem rzetelności (Christmann, Van Aelst 2006), informuje o tym, jaką część wariancji skali sumarycznej stanowi wariancja prawdziwej wartości tej skali. W przypadku gdy wartość tego wskaźnika wynosi 0, oznacza to, że poszczególne skale generują błąd losowy i nie mierzą prawdziwego wyniku, a zatem występuje brak współzależności (korelacji) pomiędzy poszczególnymi pozycjami skali sumarycznej. W badaniach rzetelności stosowanych narzędzi pomiarowych wskazuje się, że aby służyć podjętej analizie, wartość tego wskaźnika powinna być większa od 0,7, choć niektórzy badacze wskazują na przedział 0,6-0,8 (Wilcox 1992).

Tabela 3.3. Podsumowanie skali dla obszaru P_O

Zmienne	Średnia[1]	Wariancja[2]	Odch. std.[3]	Poz-Cał. Korel.[4]	Alfa[5]
PO_CEL	29,567	30,229	5,498	0,488	0,735
PO_ST	30,168	27,575	5,251	0,607	0,709
PO_ZPP	30,120	27,798	5,272	0,570	0,716
PO_RS	30,011	27,128	5,208	0,562	0,718
PO_KDZ	29,304	30,078	5,484	0,500	0,733
PO_UST	29,394	29,563	5,437	0,473	0,738
PO_TSW	29,425	32,485	5,700	0,223	**0,791**
Średnia=34,6648; Odch. std.=6,19971; **Alfa Cronbacha: 0,764**					

Objaśnienia:
[1] średnia sumaryczna (po zsumowaniu wszystkich zmiennych), wartość skali po usunięciu zmiennej zaburzającej; mierzy poziom zjawiska wśród wszystkich obiektów (przypadków);
[2] wartość wariancji pomiędzy pytaniami tworzącymi meta zmienna po zmiennej zaburzającej; mierzy zróżnicowanie zjawiska wśród wszystkich obiektów (przypadków);
[3] wartość odchylenia standardowego pomiędzy pytaniami tworzącymi meta zmienna po usunięciu zmiennej zaburzającej; mierzy zróżnicowanie zjawiska wśród wszystkich obiektów (przypadków);
[4] wartość współczynnika korelacji danego pytania ze skalą sumaryczną zbudowaną bez danej pozycji; im wyższa wartość, tym dane pytanie bardziej wpasowuje się w skalę sumaryczną;
[5] wartość współczynnika α Cronbacha po usunięciu zmiennej zaburzającej; jeśli wartość jest wyższa od ogólnej wartości α Cronbacha, to oznacza, że usunięcie danej pozycji testowej poprawiłoby zgodność wewnętrzną całej skali

Źródło: Opracowanie własne

Podsumowanie skali dla obszaru P_O obejmującego 7 zmiennych przedstawiono w tabeli 3.3. Przeprowadzona analiza dla P_O ujawniła wysokie wartości współczynnika α Cronbacha dla wszystkich zmiennych. Jednak zmienna PO_TSW zabu-

rza skalę, tzn. usunięcie tej zmiennej podniosłoby wartość alfy dla całej skali do wartości 0,791 (z 0,764). Jednak ze statystycznego punktu widzenia nie miałoby to większego znaczenia.

Podsumowanie skali dla obszaru WA_O oraz G_Z_L pokazuje wysokie wartości dla współczynnika alfa Cronbacha, żadna ze zmiennych w obu obszarach nie zakłóca skali, co pozwala stwierdzić, że występuje wysoka rzetelność zaproponowanych skal (tab. 3.4 i 3.5).

Tabela 3.4. Podsumowanie skali dla obszaru WA_O

Zmienne	Średnia[1]	Wariancja[2]	Odch. std.[3]	Poz-Cał. Korel.[4]	Alfa[5]
WAO_SW	19,078	17,832	4,223	0,411	0,667
WAO_PW	19,818	14,746	3,840	0,574	0,593
WAO_DW	19,939	17,683	4,205	0,390	0,678
WAO_KPI	19,123	17,689	4,206	0,460	0,648
WAO_SZ	18,723	18,714	4,326	0,453	0,654
Średnia=24,1704 Odch. std.=5,02559; **Alfa Cronbacha: 0,699**					

Objaśnienia 1-5 jak pod tab. 3.3
Źródło: Opracowanie własne

Tabela 3.5. Podsumowanie skali dla obszaru G_Z_L

Zmienne	Średnia[1]	Wariancja[2]	Odch. std.[3]	Poz-Cał. Korel.[4]	Alfa[5]
GZL_REKR	35,679	36,665	6,055	0,437	0,781
GZL_WP	35,528	35,445	5,954	0,588	0,757
GZL_ZO	35,388	35,718	5,976	0,579	0,759
GZL_PKP	35,687	36,461	6,038	0,483	0,773
GZL_OEP	36,047	36,252	6,021	0,504	0,770
GZL_NP	35,765	36,783	6,065	0,464	0,776
GZL_PI	35,321	37,145	6,095	0,465	0,776
GZL_BKO	35,374	36,156	6,013	0,493	0,772
Średnia=40,6844; Odch. std.=6,79828; **Alfa Cronbacha: 0,793**					

Objaśnienia 1-5 jak pod tab. 3.3
Źródło: Opracowanie własne

Dokonana analiza dla obszaru K_Z_O_I, obejmująca 9 zmiennych (pytań), wskazuje na wysokie wartości współczynnika α Cronbacha, co świadczy o rzetelności zaproponowanych skal. Jednak w przypadku zmiennej KZOI_ZKR wartość alfy na poziomie 0,818 minimalnie zaburza skalę (α Cronbacha dla całego wymiaru wynosi 0,804). Usunięcie tej zmiennej nie miałoby znaczenia ze statystycznego punktu widzenia, dlatego też można tę zmienną pozostawić w analizowanym wymiarze K_Z_O_I (tab. 3.6).

Tabela 3.6. Podsumowanie skali dla obszaru K_Z_O_I

Zmienne	Średnia[1]	Wariancja[2]	Odch. Std.[3]	Poz-Cał. Korel.[4]	Alfa[5]
KZOI_ZPC	32,028	49,675	7,048	0,582	0,773
KZOI_ZST	31,645	49,788	7,056	0,621	0,769
KZOI_ZWW	31,475	49,059	7,004	0,644	0,765
KZOI_ZWWP	30,751	54,081	7,354	0,453	0,790
KZOI_ZSZ	31,489	51,635	7,186	0,574	0,776
KZOI_ZKR	32,235	55,995	7,483	0,258	**0,818**
KZOI_ZWPO	30,916	53,222	7,295	0,489	0,786
KZOI_WI	29,665	54,189	7,361	0,439	0,792
KZOI_WNT	29,751	51,980	7,210	0,450	0,792
Średnia=34,9944; Odch. std.=8,04016; **Alfa Cronbacha: 0,804**					

Objaśnienia 1-5 jak pod tab. 3.3

Źródło: Opracowanie własne

W drugim etapie procesu oceny narzędzia badawczego w postaci zaproponowanej KOMPOZYCJI 1, obejmującej 4 obszary, należy sprawdzić, czy dane odzwierciedlają zaproponowaną KOMPOZYCJĘ 1, która została przedstawiona w tabeli 3.7 (ujęcie syntetyczne).

Tabela 3.7. Narzędzie badawcze: KOMPOZYCJA 1, ujęcie syntetyczne

	Obszar	Zmienne	
KOMPOZYCJA 1	P_O	=>	PO_CEL; PO_ST; PO_ZPP; PO_RS; PO_KDZ; PO_UST; PO_TSW
	WA_O	=>	WAO_SW; WAO_PW; WAO_DW; WAO_KPI; WAO_SZ
	G_Z_L	=>	GZL_REKR; GZL_WP; GZL_ZO; GZL_PKP; GZL_OEP; GZL_NP; GZL_PI; GZL_BKO
	K_Z_O_I_	=>	KZOI_ZPC; KZOI_ZST; KZOI_ZWW; KZOI_ZWWP; KZOI_ZSZ; KZOI_ZKR; KZOI_ZWPO; KZOI_WI; KZOI_WNT

Źródło: Opracowanie własne

W tym celu należy zastosować konfirmacyjną analizę czynnikową, która służy odnajdywaniu struktur w zbiorze zmiennych losowych (Sztenberg 2000). Dla potrzeb niniejszych badań w pracy nie będą przedstawiane metody oraz wyniki estymacji parametrów, a jedynie tylko statystyki dopasowania modelu do danych empirycznych.

Najczęściej stosowanym wskaźnikiem dopasowania modelu do danych jest wartość statystyki χ^2. Test χ^2 dotyczy hipotezy zerowej, głoszącej, iż reszty standaryzowane macierzy empirycznej i teoretycznej (odtworzonej przez model) wynoszą 0, tj. model teoretyczny pokrywa się z modelem empirycznym. Odrzucenie hipo-

tezy H_0 (wartości prawdopodobieństwa obserwowanego mniejsze niż 0,05) oznacza, iż zbudowany model niezbyt dobrze opisuje badane zjawisko (Sobczyk 2010, s. 139; Kot, Jakubowski, Sokołowski 2011, s. 241; Szajt 2014, s. 84).

Statystykę χ^2 przedstawia się za pomocą następującego wzoru (Piłatowska 2007, s. 102):

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^{r} \sum_{j=1}^{s} \frac{(n_{ij} - n'_{ij})^2}{n'_{ij}} \tag{2}$$

gdzie:
n_{ij} to liczebności obserwowane
n'_{ij} to liczebności teoretyczne wyliczone ze wzoru:

$$n'_{ij} = \frac{n_i n_j}{n} \tag{3}$$

gdzie:
n_i *i* n_j to odpowiednie liczebności brzegowe

Wartości statystyki χ^2 są wrażliwe na wielkość próby, dlatego przy bardzo dużych próbach ufność, że macierze są równe, rośnie, ale istotność owych różnic może być niewielka. Z kolei przy małych próbach nawet duże różnice nie będą statystycznie istotne. Dlatego też rekomenduje się stosowanie wskaźnika: χ^2/df (chi kwadrat dzielone przez stopnie swobody), gdyż przy dużej liczbie swobody statystyka χ^2 będzie wskazywać na istotne różnice pomiędzy modelem rzeczywistym a modelem teoretycznym. Wskazuje się, aby wartość tego wskaźnika nie była większa niż 3 (Carmines, McIver 1981). Niektórzy autorzy są jednak mniej konserwatywni i rekomendują wartość wskaźnika na poziomie 5 (Marsh, Hocevar1985). Wśród miar dopasowania modelu konfirmacyjnej analizy czynnikowej (Sagan 2003, s. 55-85; Ullman 2006; Costa i in. 2014) wyróżnia się ponadto:

– CFI (*Comparative Fit Index*; porównawczy indeks dopasowania) oraz TLI (*Tucker-Lewis Indeks*) – są to miary unormowane, których zakres wartości jest w przedziale od 0 do 1; im wartość tych miar jest bliższa 1, tym lepszy jest badany model; niektórzy badacze przyjmują nawet regułę, że w dobrym modelu te mierniki mogą przekraczać 0,9 (Schumacker, Lomax 1996):

$$CFI = 1 - \frac{(\chi^2 - df)\ model\ estymowany}{(\chi^2 - df)\ model\ bazowy} \tag{4}$$

$$TLI = \frac{\frac{\chi^2}{df}\ model\ bazowy - \frac{\chi^2}{df}\ model\ estymowany}{\left(\frac{\chi^2}{df} - 1\right) model\ bazowy} \tag{5}$$

– GFI (*Goodness of fit*) – miara ta mierzy wielkość wariancji-kowariancji empirycznej macierzy wariancji i kowariancji, która jest przewidywana przez macierz teoretyczną (Jupiter 2017); zatem miara ta wskazuje, jaki procent wariancji w obserwowalnej macierzy kowariancji jest wyjaśniany przez postulowany model; wartość wskaźnika GFI powinna być większa od 0,9 (GFI > 0,9, wówczas model jest dopuszczalny (Hu, Bentler 1999; Sroka 2009, s. 197).

$$GFI = 1 - \frac{F[S,\Sigma(\hat{\theta})]}{F[S,\Sigma(\theta)]} \quad (6)$$

gdzie:
$F[]$ to funkcja dopasowania, w liczniku badanego modelu oraz w mianowniku modelu bazowego

– AGFI – wartości GRI skorygowane p liczbę stopni swobody; miara ta powinna być większa od 0,9 (AGFI > 0,90), wartość ta wskazuje na dopuszczalne dopasowanie modelu (Hu, Bentler 1999); skorygowany indeks Gamma populacji – rozwinięcie AGFI > 0,95:

$$AGFI = 1 - \frac{df_{model\ bazowy}}{df_{\ model\ estymowany}}(1 - GFI) \quad (7)$$

– RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*, błąd aproksymacji) powstaje przez podzielenie χ^2przez liczbę stopni swobody; jest to więc miara rozbieżności modelu od populacyjnej macierzy wariancji-kowariancji, skorygowana o złożoność modelu; przyjmuje się, że model jest dobrze dopasowany, gdy RMSEA nie przekracza 0,05 (Hu, Bentler 1999; Osińska, Pietrzak, Żurek 2011) bądź 0,06 (Brown 2015, s. 72); błąd aproksymacji nieprzekraczający 0,08 jest jeszcze akceptowalny, ale gdy przekracza on wartość 0,1, to model jest słabo dopasowany i nie poleca się stosowania tego modelu (Browne, Cudeck 1993):

$$RMSEA = \sqrt{\frac{\chi^2 - df}{(n-1)df}} \quad (8)$$

gdzie:
df to stopnie swobody
n to liczba obserwacji

Konfirmacyjna analiza czynnikowa zastosowana dla narzędzia badawczego: KOMPOZYCJA 1 jako narzędzia pomiaru elastyczności organizacyjnej wskazuje, że statystyka χ^2/df równa się 2,915, CFI oraz TFI wynoszą odpowiednio 0,750 i 0,727, a błąd aproksymacji RMSEA wynosi zaledwie 0,073 (tab. 3.8). Wartości te pokazują, że zaproponowana KOMPOZYCJA 1 jest słabo dopasowana, jednak ze statystycznego punktu widzenia można przyjąć, że model konfirmacyjnej analizy czynnikowej potwierdza strukturę 4 obszarów (narzędzie badawcze: KOMPOZYCJA 1).

Podczas przeprowadzania konfirmacyjnej analizy czynnikowej, zdaniem J.B. Ullmana (2016), jako wstępnego etapu analizy, słuszne jest usunięcie dowolnej zmiennej, która nie obciąża znacząco wymiaru, a następnie ponowna oceniena nowego modelu przy użyciu wskaźnika α Cronbacha. W związku z tym, aby ulepszyć proponowane narzędzie badawcze: KOMPOZYCJA 1, postanowiono usunąć zmienne, które zaburzały skalę w poszczególnych obszarach (według alfy Cronbacha). W rezultacie otrzymano narzędzie badawcze: KOMPOZYCJA 2, które przedstawione zostało w formie syntetycznej w tabeli 3.9. Narzędzie badawcze: KOMPOZYCJA 2 obejmuje 4 obszary, jednak w obszarach P_O oraz K_Z_O_I usunięto odpowiednio po 1 zmiennej.

Tabela 3.8. Miary dopasowania modelu konfirmacyjnej analizy czynnikowej dla KOMPOZYCJI 1

Statystyka	Wartość
χ^2	1081,6
Stopnie swobody (df)	371
p-Value	0,000
χ^2/df	**2,915**
CFI	0,750
TFI	0,727
Gamma	0,790
GFI	0,775
AGFI	0,736
RMSEA	0,073

Źródło: Opracowanie własne

Tabela 3.9. Narzędzie badawcze: KOMPOZYCJA 2, ujęcie syntetyczne

	Obszar		Zmienne
KOMPOZYCJA 2	P_O	=>	PO_CEL; PO_ST; PO_ZPP; PO_RS; PO_KDZ; PO_UST
	WA_O	=>	WAO_SW; WAO_PW; WAO_DW; WAO_KPI; WAO_SZ
	G_Z_L	=>	GZL_REKR; GZL_WP; GZL_ZO; GZL_PKP; GZL_OEP; GZL_NP; GZL_PI; GZL_BKO
	K_Z_O_I	=>	KZOI_ZPC; KZOI_ZST; KZOI_ZWW; KZOI_ZWWP; KZOI_ZSZ; KZOI_ZWPO; KZOI_WI; KZOI_WNT

Źródło: Opracowanie własne

W kolejnym etapie analizy zweryfikowano zmodyfikowane narzędzie badawcze, przeprowadzając konfirmacyjną analizę czynnikową dla narzędzia badawczego: KOMPOZYCJA 2, której wyniki przedstawiono w tabeli 3.10.

Tabela 3.10. Miary dopasowania modelu konfirmacyjnej analizy czynnikowej dla KOMPOZYCJI 2

Statystyka	Wartość
χ^2	941,7
Stopnie swobody (df)	318
p-Value	0,000
χ^2/df	**2,961**
CFI	0,770
TFI	0,746
Gamma	0,815
GFI	0,770
AGFI	0,732
RMSEA	0,074

Źródło: Opracowanie własne

Zaprezentowane miary dopasowania modelu konfirmacyjnej analizy czynnikowej nie poprawiły się, co więcej, w przypadku KOMPOZYCJI 1 były nieco lepsze. Dokonane obliczenia ujawniły brak poprawy wskaźników dla KOMPOZYCJI 2, w związku z tym narzędzie badawcze: KOMPOZYCJA 2 nie jest zadowalające i nie może być wykorzystywane w dalszej analizie. Dlatego też w kolejnym etapie oceny narzędzia badawczego zastosowano procedurę eksploracyjnej analizy czynnikowej (Ostasiewicz 1999, s. 123), w celu wyodrębnienia najlepszego dopasowania struktury czynników (zmiennych), czyli elementów wchodzących w skład każdego z wymiarów.

Analiza czynnikowa (*Exploratory Factor Analysis*) jest wielowymiarową techniką współzależności, która jest szeroko stosowana w badaniach w dziedzinie zarządzania, szczególnie w badaniach typu ankietowego (Rossoni, Engelbert, Bellegard 2006). Analiza ta ma dwa główne cele. Pierwszym jest uzyskanie minimalnej liczby czynników, które zawierają maksymalną możliwą ilość informacji zawartych w oryginalnych zmiennych używanych w modelu oraz z największą możliwą wiarygodnością (Johnson, Wichern 2007). To zmniejszenie liczby zmiennych jest pożądane, gdy ma się zamiar przedstawić dane innym wielowymiarowym technikom analizy, w których nie ma silnych korelacji między zmiennymi niezależnymi, tak jak w przypadku technik regresji, co generuje bardziej oszczędny model. Chociaż może istnieć korelacja między tymi czynnikami, analiza czynnikowa gwarantuje koncentrację informacji z pierwotnych zmiennych (Hair i in. 2009). Drugim celem jest identyfikacja liczby wymiarów w modelu (Netemeyer, Bearden, Sharma 2003).Redukcja wyjściowego zbioru cech (zaproponowanego modelu przedstawiającego narzędzie pomiaru badanego zjawiska) do kilku wzajemnie niezależnych czynników odbywa się bez istotnej straty zawartych w nich informacji. Według E. Gatnara (1998, s. 6) oraz J. Górniaka (1998), w ramach analizy czynnikowej wyróżnia się następujące dwie podstawowe grupy metod:

– głównych składowych – metoda ta przyjmuje główne składowe jako liniowe kombinacje cech wyjściowych, w tym przypadku:

$$\textit{główna składowa} = \textit{liniowa kombinacja cech pierwotnych}$$

– klasyczną analizę czynnikową – metoda ta analizuje ukrytą strukturę przyczynową będącą podstawą związków między cechami, w tym przypadku:

$$\textit{zmienna} = \textit{liniowa kombinacja czynników} + \textit{błąd}$$

Obydwie metody są traktowane jako odmiany tej samej procedury badawczej, choć nimi nie są, ponieważ dają podobne wyniki. Etapem przedwstępnym analizy czynnikowej jest sprawdzenie przydatności wybranych zmiennych. W tym przypadku wykorzystać można statystyki Kaisera-Meyera-Olkina (K-M-O), które przyjmują wartości w przedziale od 0 do 1,0, a przedstawić je można według następującego wzoru (Gatnar 1998, s. 8):

$$KMO = \frac{\sum_i \sum_{i \neq j} r_{ij}^2}{\sum_i \sum_{i \neq j} r_{ij}^2 + \sum_i \sum_{i \neq j} \hat{r}_{ij}^2} \tag{9}$$

gdzie:
r_{ij}^2 to współczynnik korelacji między i-tą i j-tą zmienną
$\hat{r}_{ij}^2$ to współczynnik korelacji cząstkowej

W przypadku statystyki Kaisera-Meyera-Olkina (K-M-O) im bliżej 1,0, tym lepiej wyjaśniona zostanie struktura macierzy korelacji, zakłada się, że jej wartość powinna być większa od 0,7.

Ogólny algorytm analizy czynnikowej przedstawia się w następujących trzech etapach (Walesiak, Bąk 1997; Górniak 1998):

1. etap to wyznaczenie macierzy korelacji liniowej między zestandaryzowanymi cechami pierwotnymi;
2. etap polega na oszacowaniu wartości ładunków czynnikowych za pomocą metody klasycznej analizy czynnikowej lub metody głównych składowych;
3. etap polega na rotacji czynników oraz ich interpretacji.

W wyniku zastosowania algorytmu analizy czynnikowej otrzymuje się kilka, a nawet kilkanaście czynników głównych. W przypadku metody głównych składowych liczba wyłonionych czynników jest równa liczbie rozpatrywanych cech, natomiast w przypadku klasycznej analizy czynnikowej liczba wyłonionych czynników jest mniejsza od liczby rozpatrywanych cech. Do dalszych analiz nie jest obligatoryjne ujmowanie wszystkich wyodrębnionych czynników, ponieważ już kilka pierwszych wyjaśnia większą część wariancji wspólnej. E. Gatnar (1998, s. 24) wskazuje, iż problem dotyczący wyboru ilości rozpatrywanych czynników jest najbardziej subiektywnym elementem podjętej analizy. Dlatego też zdaniem R.A. Johnsona i D.W. Wicherna (2007), jest to najbardziej istotna decyzja, jaką musi wykonać badacz podczas przeprowadzania analizy czynnikowej. Najczęściej używanymi kryteriami wyboru ilości czynników są kryteria:

– Wartości własnych – kryterium wartości własnej Keisera. W tym przypadku jedynie czynniki o wartości własnej większej od 1,0 powinny być brane pod uwagę, natomiast czynniki o wartościach mniejszych od 1,0 traktuje się, że nie są lepsze od pojedynczych zmiennych (por. Keiser 1960, s. 141-151).
– Osypiska – jest to metoda graficzna zaproponowany przez K.B. Cattela (por. Cattell 1966). W tym przypadku liczbę czynników uzyskuje się poprzez analizę wykresu, czyli analizę graficznej ilustracji wartości własnych (uporządkowanych malejąco); podczas analizy należy wskazać tyle czynników, ile tworzy strome „zbocze" (Panek 2009, s. 181).
– Jolliffe – jest to kryterium wykorzystywane w przypadku metody głównych składowych. Pozostawia się czynniki, których wartości własne są większe od 0,7 (por. Jolliffe 2002).
– Wyjaśnionej wariancji. W tym przypadku należy w modelu zostawić tyle czynników, aby wyjaśniały np. 80% ogólnej wariancji.

Czasami może się okazać, że jedna zmienna jest silnie skorelowana z więcej niż jednym czynnikiem, co może utrudnić ich jednoznaczną identyfikację. Wówczas należy zastosować metodę rotacji czynników. Najlepiej, aby każdy czynnik miał kilka wysokich ładunków co do modułu, a pozostałe były bliskie zera. W literatu-

rze wyróżnia się następujące typowe metody rotacji (Ferguson, Takane 1997, s. 565-568; Gatnar 1998, s. 20-23): VARIMAX, BIQUARTIMAX, EQUIMAX oraz rotacje ukośne OBLIMIN, OBLIMAX, PROMAX. Czynniki główne otrzymane za pomocą rotacji ukośnych nie są ortogonalne, co oznacza, że są skorelowane. Należy zwrócić uwagę na fakt, że rotacja czynników nie zmienia ogólnego zasobu zmienności, zmieniają się jedynie zasoby poszczególnych czynników.

W niniejszej pracy zastosowano metodę głównych składowych, jako kryterium liczby czynników zastosowano kryterium Keisera oraz rotację VARIMAX znormalizowaną.

Wynik statystyki Kaisera-Meyera-Olkina (K-M-O = 0,860) jest wysoki, wskazuje, że można użyć eksploracyjnej analizy czynnikowej do wyodrębnienia czynników głównych (metacech).

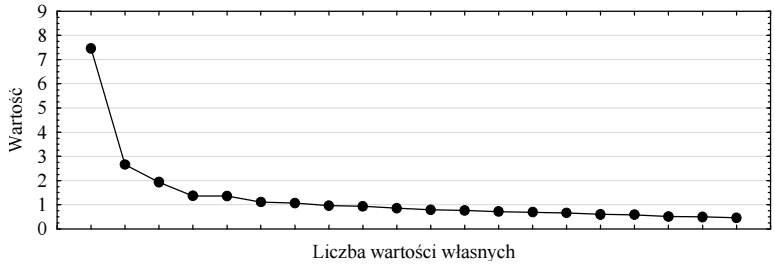
Przyjmując kryterium Keisera (wartość własna większa od jedności), w narzędziu badawczym powinno się wyodrębnić 7 wymiarów, które wyjaśniają 58,5% wyjściowej wariancji (tab. 3.11), co jest wynikiem akceptowalnym.

Tabela 3.11. Wartości własne wyodrębnionych 7 wymiarów – kryterium Keisera

Wymiary	Wartość własna	% wyjaśnienia wariancji	Skumulowana wartość własna	Skumulowany % wyjaśnienia wariancji
1	7,468	25,751	7,468	25,751
2	2,657	9,162	10,125	34,913
3	1,930	6,655	12,055	41,568
4	1,371	4,727	13,426	**46,296**
5	1,360	4,689	14,786	50,985
6	1,116	3,848	15,902	54,833
7	1,069	3,687	16,971	**58,520**
K-M-O=0,860				

Źródło: Opracowanie własne

Według kryterium osypiska i analizy stromego „zbocza" (Panek 2009, s. 181), wskazać można, że w narzędziu badawczym powinny być wyłonione 4 wymiary obejmujące elastyczne organizowanie przedsiębiorstwa, jednak wyjaśniają one tylko 46,3% (tab. 3.11) wyjściowej wariancji, co jest wynikiem nieakceptowalnym (rys. 3.7).



Rys. 3.7. Wykres wartości własnych (osypiska); N=358
Źródło: Opracowanie własne

W tabeli 3.12 przedstawiono wartości zmiennych dla wyłonionych poszczególnych 7 wymiarów opisujących badany problem. Przeprowadzona analiza pokazała, które ze zmiennych należy zakwalifikować do poszczególnego wymiaru.

Tabela 3.12. Wartości wymiarów w narzędziu pomiaru

Zmienne	Wymiar						
	1	2	3	4	5	6	7
PO_CEL					0,519		
PO_ST					0,753		
PO_ZPP					0,771		
PO_RS					0,700		
PO_KDZ							0,436
PO_UST						0,479	
PO_TSW						0,514	
WAO_SW				0,764			
WAO_PW				0,633			
WAO_DW				0,517			
WAO_KPI							0,523
WAO_SZ							0,616
GZL_REKR	0,680						
GZL_WP	0,749						
GZL_ZO	0,612						
GZL_PKP						0,561	
GZL_OEP						0,610	
GZL_NP						0,497	
GZL_PI							0,712
GZL_BKO							0,572
KZOI_ZPC		0,735					
KZOI_ZST		0,720					
KZOI_ZWW		0,767					
KZOI_ZWWP		0,540					
KZOI_ZSZ		0,714					
KZOI_ZKR		0,509					
KZOI_ZWPO		0,584					
KZOI_WI			0,624				
KZOI_WNT			0,662				
War. wyj.	2,137	3,489	1,910	2,005	2,879	1,956	2,595
Udział	0,074	0,120	0,066	0,069	0,099	0,067	0,089

Źródło: Opracowanie własne

Dla potrzeb realizacji celu niniejszej pracy przyjęto, iż działania związane z organizacyjną funkcją zarządzania dokonywane są w czterech obszarach: projektowanie organizacji (P_O), władza w organizacji (WA_O), gospodarowanie zasobami ludzkimi (G_Z_L) oraz kierowanie zmianami organizacyjnymi i innowacyjnymi (K_Z_O_I), co jest zgodne z literaturą tematu (Stoner, Freeman, Gilbert 2011). Wyłoniona KOMPOZYCJA 3 pozwala na uszeregowanie siedmiu wymiarów zgodnie z przyjętym w KOMPOZYCJI 1 schematem czterech obszarów. W stworzonym narzędziu badawczym wyróżnić zatem można siedem następujących wymiarów: PO_USTO, czyli projektowanie organizacji – struktura organizacyjna, WAO_SPW, czyli władza w organizacji – sprawowanie władzy, WAO_KOI, czyli władza w organizacji – kierowanie organizacją i informacją, GZL_ZP, czyli zarządzanie zasobami ludzkimi – zarządzanie personelem, GZL_SP, czyli zarządzanie zasobami ludzkimi – stosunki z pracownikami, KZOI_WZO, czyli kierowanie zmianami organizacyjnymi i innowacyjnymi – wprowadzanie zmian w organizacji oraz KZOI_WINT, czyli kierowanie zmianami organizacyjnymi i innowacyjnymi – wprowadzanie innowacji i nowych technologii. W związku z tym w tabeli 3.13 przedstawiono w sposób syntetyczny narzędzie badawcze: KOMPOZYCJA 3, bazujące na założeniach w KOMPOZYCJI 1.

Tabela 3.13. Narzędzie badawcze: KOMPOZYCJA 3, ujęcie syntetyczne

	Obszar	**Wymiar**		**Zmienne**
KOMPOZYCJA 3	P_O	PO_USTO	=>	PO_CEL; PO_ST; PO_ZPP; PO_RS;
	WA_O	WAO_SPW	=>	WAO_SW; WAO_PW; WAO_DW;
		WAO_KOI	=>	**PO_KDZ**; WAO_KPI; WAO_SZ; GZL_PI; GZL_BKO
	G_Z_L	GZL_ZP	=>	GZL_REKR; GZL_WP; GZL_ZO;
		GZL_SP	=>	GZL_PK; GZL_OE; GZL_NP; **PO_UST**; **PO_TSW**
	K_Z_O_I	KZOI_WZO	=>	KZOI_ZPC; KZOI_ZST; **KZOI_ZWW**; **KZOI_ZWWP**; KZOI_ZSZ; KZOI_ZKR; KZOI_ZWPO;
		KZOI_WINT	=>	KZOI_WI; KZOI_WNT

Źródło: Opracowanie własne

Przeprowadzona analiza potwierdziła, iż KOMPOZYCJA 3 jest znacznie lepsza od zaproponowanej KOMPOZYCJI 1 i skorygowanej KOMPOZYCJI 2. Wartość statystyki χ^2/df dla narzędzia badawczego: KOMPOZYCJA 3 spadła do wartości 2,313, a wartości CFI oraz TFI wzrosły do ponad 0,8, z kolei błąd aproksymacji RMSEA spadł poniżej 0,08 (tab. 3.14). Okazuje się zatem, że narzędzie badawcze: KOMPOZYCJA 3 jest najlepsze, w związku z tym będzie mogło podlegać dalszej analizie statystycznej.

Tabela 3.14. Miary dopasowania modelu konfirmacyjnej analizy czynnikowej dla KOMPOZYCJI 3

Statystyka	Wartość
χ^2	823,5
Stopnie swobody (df)	356
p-Value	0,000
χ^2/df	**2,313**
CFI	0,864
TFI	0,845
Gamma	0,918
GFI	0,864
AGFI	0,833
RMSEA	0,061

Źródło: Opracowanie własne

Ponieważ z merytorycznego punktu widzenia 5 zmiennych (pytań z ankiety) zaproponowanych w KOMPOZYCJI 1 (tab. 3.2) nie pasowało do zoperacjonalizowanego narzędzia pomiaru elastyczności organizacyjnej (PO_KDZ; PO_UST; PO_TSW; KZOI_ZWW; KZOI_ZWWP), w postaci KOMPOZYCJI 3 składającej się z 7 wymiarów, w związku z tym postanowiono je usunąć, co nie wpływa na dalszą analizę.

Tabela 3.15. Miary dopasowania modelu konfirmacyjnej analizy czynnikowej dla KOMPOZYCJI 3 z usuniętymi pytaniami

Statystyka	Wartość
χ^2	536,05
Stopnie swobody (df)	254
p-Value	0,000
χ^2/df	**2,110**
CFI	0,902
TFI	0,884
Gamma	0,942
GFI	0,894
AGFI	0,865
RMSEA	0,056

Źródło: Opracowanie własne

Przeprowadzona analiza statystyczna dla nowego narzędzia badawczego: KOMPOZYCJA 3 z usuniętymi pytaniami pokazuje, że wartość statystyki χ^2/df

spadła do wartości 2,110, z kolei wartość porównawczego indeksu dopasowania CFI wzrosła do 0,902, a błąd aproksymacji RMSEA spadł poniżej wartości 0,06. Wyniki te wskazują, iż przyjęta KOMPOZYCJA 3 narzędzia badawczego z usuniętymi pytaniami spełnia warunki do dalszej analizy statystycznej niezbędnej podczas realizacji celu badawczego.

W kolejnym etapie analizy powrócono do sprawdzenia skorygowanej KOMPOZYCJI 3 z usuniętymi pytaniami pod kątem rzetelności narzędzi, czyli czy faktycznie siedem wybranych wymiarów opisuje ukrytą zmienną i czy wszystkie użyte zmienne powinny być zawarte w badanym wymiarze, za pomocą współczynnika α Cronbacha.

Wysokie współczynniki α Cronbacha dla wymiaru PO_USTO wskazują, iż można stwierdzić, że zaproponowana skala jest wysoce rzetelna. Zmienna PO_CEL zaburza skalę (α Cronbacha=0,817 i jest wyższa od wartości dla całego wymiaru), co sugeruje jej usunięcie, jednak ze statystycznego punktu widzenia nie ma znaczenia, gdyż wyliczona wartość jest akceptowalna (tab. 3.16).

Tabela 3.16. Podsumowanie skali dla wymiaru 1: PO_USTO – 7 wymiarów

Zmienna	Średnia[1]	Wariancja[2]	Odch. std.[3]	Poz-Cał. Korel.[4]	Alfa[5]
PO_CEL	13,696	13,703	3,702	0,408	**0,817**
PO_ST	14,296	10,778	3,283	0,684	0,689
PO_ZPP	14,249	10,421	3,228	0,709	0,674
PO_RS	14,140	10,679	3,268	0,597	0,737
Średnia=18,7933; Odch. std.=4,35559; **Alfa Cronbacha: 0,787**					

Objaśnienia 1-5 jak pod tab. 3.3

Źródło: Opracowanie własne

Przeprowadzone obliczenia wskazują, że wartości współczynników α Cronbacha dla elementów wymiaru WAO_SPW są akceptowalne, w związku z tym żadna ze zmiennych (elementów wymiaru) nie zaburza skali, co pozwala stwierdzić, iż zaproponowana skala jest wysoce rzetelna (tab. 3.17).

Tabela 3.17. Podsumowanie skali dla wymiaru 2: WAO_SPW – 7 wymiarów

Zmienna	Średnia[1]	Wariancja[2]	Odch. std.[3]	Poz-Cał. Korel.[4]	Alfa[5]
WAO_SW	8,584	7,344	2,710	0,394	0,549
WAO_PW	9,324	5,442	2,333	0,546	0,305
WAO_DW	9,444	7,454	2,730	0,335	0,607
Średnia=13,6760; Odch. std.=3,57019; **Alfa Cronbacha: 0,611**					

Objaśnienia 1-5 jak pod tab. 3.3

Źródło: Opracowanie własne

Wysokie wartości współczynników alfa Cronbacha dla elementów wymiaru WAO_KOI pozwalają stwierdzić, iż zaproponowana skala jest wysoce rzetelna, żadne ze zmiennych nie zaburzają skali (tab. 3.18).

Tabela 3.18. Podsumowanie skali dla wymiaru 3: WAO_KOI – 7 wymiarów

Zmienna	Średnia[1]	Wariancja[2]	Odch. std.[3]	Poz-Cał. Korel.[4]	Alfa[5]
WAO_KDZ*	21,168	15,257	3,906	0,427	0,714
WAO_KPI*	21,480	13,741	3,707	0,486	0,694
WAO_SW	21,081	14,303	3,782	0,528	0,678
WAO_PI	21,165	13,853	3,722	0,559	0,665
WAO_BKO*	21,218	14,036	3,747	0,487	0,693
Średnia=26,5279; Odch. std.=4,57408; **Alfa Cronbacha: 0,735**					

Objaśnienia 1-5 jak pod tab. 3.3
* ze względu na przesunięcie zmiennej do danego wymiaru zastosowano nazwę zgodną dla właściwego wymiaru
Źródło: Opracowanie własne

Wartości współczynników alfy Cronbacha dla wymiaru GZL_ZP wskazują, iż można stwierdzić, że zaproponowana skala jest rzetelna. Jedynie zmienna GZL_REKR zaburza skalę (α Cronbacha=0,796) i jest wyższa od wartości dla całego wymiaru, jednak usunięcie jej nie ma znaczenia ze statystycznego punktu widzenia (tab. 3.19).

Tabela 3.19. Podsumowanie skali dla wymiaru 4: GZL_ZP – 7 wymiarów

Zmienna	Średnia[1]	Wariancja[2]	Odch. std.[3]	Poz-Cał. Korel.[4]	Alfa[5]
GZL_REKR	10,453	5,410	2,326	0,449	**0,796**
GZL_WP	10,302	4,814	2,194	0,685	0,512
GZL_ZO	10,162	5,337	2,310	0,578	0,640
Średnia=15,4581; Odch. std.=3,21798; **Alfa Cronbacha: 0,740**					

Objaśnienia 1-5 jak pod tab. 3.3
Źródło: Opracowanie własne

Wyniki podsumowujące skale dla wymiarów GZL_SP oraz KZOI_WZO przedstawiono w tabelach 3.20 oraz 3.21.

Tabela 3.20. Podsumowanie skali dla wymiaru 5: GZL_SP – 7 wymiarów

Zmienna	Średnia[1]	Wariancja[2]	Odch. std.[3]	Poz-Cał. Korel.[4]	Alfa[5]
GZL_PK	9,556	5,040	2,245	0,409	0,591
GZL_OE	9,916	4,825	2,197	0,465	0,514
GZL_NP	9,634	4,796	2,190	0,466	0,512
Średnia=14,5531; Odch. std.=3,05528; **Alfa Cronbacha: 0,637**					

Objaśnienia 1-5 jak pod tab. 3.3
Źródło: Opracowanie własne

Tabela 3.21. Podsumowanie skali dla wymiaru 6: KZOI_WZO – 7 wymiarów

Zmienna	Średnia[1]	Wariancja[2]	Odch. std.[3]	Poz-Cał. Korel.[4]	Alfa[5]
KZOI_ZPC	13,693	16,135	4,017	0,535	0,667
KZOI_ZST	13,310	16,041	4,005	0,596	0,643
KZOI_ZSZ	13,154	16,974	4,120	0,563	0,659
KZOI_ZKR	13,899	17,828	4,222	0,357	0,730
KZOI_ZWPO	12,581	18,338	4,282	0,429	0,707
Średnia=16,6592; Odch. std.=5,00488; **Alfa Cronbacha: 0,731**					

Objaśnienia 1-5 jak pod tab. 3.3
Źródło: Opracowanie własne

W przypadku wymiaru GZL_SP obejmującego trzy zmienne wartość α Cronbacha jest powyżej 0,51, co ze statycznego punktu widzenia jest akceptowalne i nie przewyższa wartości dla całego wymiaru (α Cronbacha=0,637). W związku z tym żadna ze zmiennych nie zaburza skali GZL_SP. W przypadku wymiaru KZOI_WZO wartość współczynnika α Cronbacha wskazuje również na fakt, iż żadna zmienna nie zaburza skali KZOI_WZO.

Wyniki podsumowujące skale dla wymiaru KZOI_WINT przedstawiono w tabeli 3.22. Analiza pokazała wysoką wartość współczynnika α Cronbacha dla całego wymiaru. W przypadku wymiaru składającego się z dwóch zmiennych (pozycji) nie ma potrzeby obliczania wartości α Cronbacha, gdyż gdyby dana zmienna wypadła, wskaźnik alfa dla pojedynczej zmiennej zawsze wynosiłby 1.

Tabela 3.22. Podsumowanie skali dla wymiaru 7: KZOI_WINT – 7 wymiarów

Zmienna	Średnia[1]	Wariancja[2]	Odch. std.[3]	Poz-Cał. Korel.[4]	Alfa[5]
KZOI_WI	5,243	2,407	1,552	0,698	-
KZOI_WNT	5,330	1,741	1,319	0,698	-
Średnia=10,5726; Odch. std.=2,65031; **Alfa Cronbacha: 0,816**					

Objaśnienia 1-5 jak pod tab. 3.3
Źródło: Opracowanie własne

W rezultacie przeprowadzonej analizy statystycznej polegającej na sprawdzeniu rzetelności narzędzia badawczego wyłoniono KOMPOZYCJĘ 4, która w syntetycznej postaci została przedstawiona w tabeli 3.23.

Tabela 3.23. Narzędzie badawcze: KOMPOZYCJA 4, ujęcie syntetyczne

	Obszar	Wymiar	Zmienne	
KOMPOZYCJA 4	P_O	PO_USTO	=>	PO_CEL; PO_ST; PO_ZPP; PO_RS;
	WA_O	WAO_SPW	=>	WAO_SW; WAO_PW; WAO_DW;
		WAO_KOI	=>	WA_KDZ*; WAO_KPI*; WAO_SZ; WA_PI; WA_BKO*
	G_Z_L	GZL_ZP	=>	GZL_REKR; GZL_WP; GZL_ZO;
		GZL_SP	=>	GZL_PK; GZL_OE; GZL_NP
	K_Z_O_I	KZOI_WZO	=>	KZOI_ZPC; KZOI_ZST; KZOI_ZSZ; KZOI_ZKR; KZOI_ZWPO;
		KZOI_WONT	=>	KZOI_WI; KZOI_WNT

* ze względu na przesunięcie zmiennej do danego wymiaru zastosowano nazwę zgodną dla właściwego wymiaru
Źródło: Opracowanie własne

Tabela 3.24. Narzędzie pomiaru elastyczności organizacyjnej – zweryfikowane narzędzie badawcze: KOMPOZYCJA 4

Obszar		Wymiar		Zmienne	
PROJEKTOWANIE ORGANIZACJI	P_O	STRUKTURA ORGANIZACYJNA	PO_USTO	Projektowanie/ustalanie celów, do których firma dąży	PO_CEL
				Projektowanie/ustalanie struktury organizacyjnej, czyli układu stanowisk, czy działów w firmie	PO_ST
				Projektowanie/ustalanie struktury organizacyjnej, czyli zależności pomiędzy pracownikami w firmie	PO_PWF
				Ustalanie relacji służbowych w firmie pomiędzy wszystkimi pracownikami	PO_RS
WŁADZA W ORGANIZACJI	WA_O	SPRAWOWANIE WŁADZY	WAO_SPW	Sposób sprawowania władzy w firmie jest dostosowany do warunków otoczenia	WAO_SW
				Podejmowanie decyzji w sprawie podziału władzy w firmie	WAO_PW
				Delegowanie władzy, czyli przekazanie uprawnień i upoważnień innym (podwładnym) pracownikom w firmie	WAO_DW
		KIEROWNIE ORGANIZACJĄ I INFORMACJĄ	WAO_KOI	Koordynacja działań firmy	WAO_KDZ
				Ustalanie kierunku przepływu informacji wewnątrz firmy	WAO_ KPI
				Sposób podchodzenia właściciela/osoby zarządzającej do pracowników	WAO_SW
				Przekazywanie informacji w firmie pomiędzy pracownikami, kadrą kierowniczą, podwykonawcami itp. (komunikacja)	WAO_ PI
				Budowanie kultury organizacyjnej firmy, czyli norm społecznych i systemów wartości w firmie, klimatu w pracy, wymogów zachowania dla wszystkich pracowników	WAO_BKO
GOSPODAROWANIE ZASOBAMI LUDZKIMI	G_Z_L	ZARZĄDZA-NIE PERSO-NELEM	GZL_ZP	Proces przyjmowania nowych pracowników do firmy (rekrutacja)	GZL_REKR
				Ustalanie warunków pracy pracowników	GZL_WP
				Ustalanie zakresu obowiązków pracowników	GZL_ZO
		STOSUNKI Z PRACO-WNIKAMI	GZL_SP	Proces podnoszenia kwalifikacji pracowników w firmie	GZL_PK
				Ocena efektywności pracowników, czy zależy od zmian otoczenia, a nie tylko od osiągniętych efektów	GZL_OE
				Nagradzanie pracowników w firmie zależy od osiągnięć pracowników, jak i warunków otoczenia firmy	GZL_NP
KIEROWANIE ZMIANAMI ORGANIZACYJNYMI I INNOWACYJNYMI	K_Z_O_I	WPROWADZANIE ZMIAN W ORGANIZACJI	KZOI_WZO	Zmiana profilu i celów firmy, charakteru firmy	KZOI_ZPC
				Zmiana struktury organizacyjnej, czyli układu stanowisk i relacji pomiędzy nimi	KZOI_ZST
				Zmiany stylu zarządzania w firmie	KZOI_ZSZ
				Zmiana kontroli rodzinnej w firmie, czyli przekazanie firmy innym	KZOI_ZKR
				Zmiana warunków pracy i zakresu obowiązków pracowników	KZOI_ZWPO
		WPROWADZANIE INNOWACJI I NOWYCH TECHNOLOGII	KZOI_WINT	Wprowadzanie innowacji, czyli nowych lepszych rozwiązań	KZOI_WI
				Wprowadzanie nowych technologii, np. produkcyjnych, usługowych	KZOI_WNT

Źródło: Opracowanie własne

W tabeli 3.24 przedstawiono narzędzie pomiaru elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych (KOMPOZYCJA 4) wykorzystane w procesie badań właściwych. Wszystkie zmienne w zweryfikowanym narzędziu badawczym (KOMPOZYCJA 4), czyli pytania wykorzystane do pomiaru elastyczności organizacyjnej były zawarte w zaproponowanym narzędziu KOMPOZYCJA 1. Zatem wyłonione pierwotnie cztery obszary przełożone zostały na poczet czterech zweryfikowanych obszarów, w obrębie których wyróżniono siedem wymiarów mierzących badane zjawisko. Przyjęty zasób zmiennych jest zgodny z założeniami teoretycznymi wynikającymi z przeglądu literatury przedstawionego we wcześniejszych rozdziałach niniejszej pracy, a więc można założyć, że autorskie narzędzie zaprojektowane do pomiaru elastyczności organizacyjnej w wymiarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania spełnia założone kryteria, a jego użycie w niniejszym badaniu jest zasadne (uprawnione).

3.4. Projekt badań i próba badawcza

3.4.1. Projekt i przebieg badań

Wybór metody badawczej wykorzystanej w procesie badawczym zależy od rodzaju i celu badania, tematu i zakresu badań, jak również od liczebności zbiorowości statystycznej (Piłatowska 2007 s. 13). Dlatego też w niniejszej pracy wykorzystano najprostsze metody pozwalające na realizację przyjętych celów, dostosowane do wielkości próby badawczej i specyfiki badanego zjawiska. J. Niemczyk (2016, s. 24) podkreśla, że badania ilościowe przeprowadza się w celu pomiaru zmiennych metodą ilościową, wykorzystując do tego odpowiednie instrumenty pomiaru.

Narzędziem badawczym był autorski kwestionariusz ankiety, który pozwala gromadzić dane o charakterze ilościowym. Jest to jedno z najczęściej używanych narzędzi w tego typu badaniach (Babbie 2004 s. 276). Jak podkreśla M. Piłatowska (2007, s. 13), budowa kwestionariusza ankiety, jak również sposób formułowania pytań wpływa na ocenę badania przez respondentów. Autorski kwestionariusz ankiety składał się z pięciu części odpowiadających tematowi badań oraz metryczki charakteryzującej badane przedsiębiorstwa. W kwestionariuszu ankiety wyjaśnione zostały zagadnienia, których zrozumienie było kluczowe dla rzetelności udzielonych odpowiedzi przez respondentów. Dotyczyło to m.in. definicji elastyczności organizacyjnej, definicji elastycznych działań, definicji przedsiębiorstwa rodzinnego oraz stylów kierowania.

Kwestionariusze ankiety były wypełniane osobiście przez właścicieli lub właścicieli/menedżerów przedsiębiorstw, co jest zgodne z sugestią J. Lichtarskiego (2015, s. 95-96), gdyż każdy menedżer bierze udział w działalności przedsiębiorstwa, wpływając na podejmowane w nim decyzje i wprowadzane zmiany. Dlatego też priorytetem dla badacza było dotarcie bezpośrednio do właściwej grupy respondentów.

Dobór próby badawczej był doborem losowym, który polega na tym, iż o fakcie znalezienia się poszczególnych przedsiębiorstw w badaniu (elementów populacji

w próbie) decyduje przypadek. Losowy dobór próby to taki, gdzie spełnione są dwa warunki: 1) każda jednostka populacji generalnej posiada dodatnie prawdopodobieństwo znalezienia się w próbie badawczej, 2) jest możliwość ustalenia tego prawdopodobieństwa dla każdego elementu populacji (Górski 2011, s. 18). W badaniu uczestniczyły przedsiębiorstwa funkcjonujące na terenie Polski, których właściciele lub/i menedżerowie deklarowali, iż zgodnie z przedstawioną definicją są przedsiębiorstwami rodzinnymi. Ze względu na łatwość dotarcia do respondentów (bliskość przedsiębiorstwa) większość badanych przedsiębiorstw funkcjonowała w województwach: śląskim, łódzkim, świętokrzyskim, małopolski oraz opolskim.

Autorka w kwestionariuszu wskazała definicję, według której przedsiębiorstwo rodzinne to firma, o dowolnej formie prawnej, zarejestrowana, w której kapitał przedsiębiorstwa znajduje się w całości lub w decydującej części w rękach rodziny, a co najmniej jeden członek rodziny wywiera decydujący wpływ na kierownictwo lub zarządza firmą. Natomiast kultura organizacyjna przedsiębiorstwa rodzinnego, wynika bezpośrednio z kultury rodziny mającej wkład w biznes.

Egzemplarze kwestionariusza były osobiście dostarczane do respondentów. W samym procesie badania uczestniczyli również ankieterzy, dzięki pracy których, uzyskano większą liczbę w pełni uzupełnionych kwestionariuszy ankietowych. W rezultacie na przełomie kwietnia i maja 2018 roku uzyskano 439 wypełnionych ankiet, z czego odrzucono 81 ze względu na niekompletność danych (brak odpowiedzi istotnych dla badania). Ostatecznie próba badawcza stanowi 358 polskich przedsiębiorstw rodzinnych.

Liczba przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce to temat można powiedzieć sporny. Zakres definicji pozwala bowiem przyjmować różne kryteria, w wyniku czego liczba przedsiębiorstw rodzinnych zmienia się w zależności od przyjętych miar. E. Więcek-Janka zwraca uwagę w ostatnich badaniach (za Klimek 2017, http://nettg.pl/news/140482/badanie-ile-pkb-generuja-firmy-rodzinne), iż według deklaracji właścicieli firm w Polsce działa 828 tys. przedsiębiorstw rodzinnych. Przyjmując tę wartość jako wyjściową, wymagana liczba przedsiębiorstw w badaniu powinna stanowić 385 przy założeniach: wielkości frakcji wynosi 0,5, błąd maksymalny 5%, poziom ufności na 95% (α=0,95), co oznacza, że na 95% możemy być pewni uzyskanych rezultatów. Przyjmując powyższe założenia, można uznać, iż próba badawcza stanowiąca 358 przedsiębiorstw jest próbą reprezentatywną. Zdaniem M. Piłatowskiej (2007, s. 13), wpływa to na szczególny charakter tego typu badań, bowiem na podstawie uzyskanych wyników badania reprezentatywnego można z określonym prawdopodobieństwem wnioskować o nieznanej populacji generalnej.

3.4.2. Charakterystyka próby badawczej

W procesie badawczym uczestniczyły wyłącznie polskie przedsiębiorstwa rodzinne, które zatrudniają więcej niż 9 pracowników, czyli przedsiębiorstwa małe, średnie i duże. Autorka nie uwzględniła mniejszych przedsiębiorstw, zaliczanych do mikrofirm, ponieważ w ich przypadku trudno mówić o zagadnieniach istotnych

dla niniejszego badania. Analiza populacji badanych przedsiębiorstw rodzinnych pokazała, iż w badaniu uczestniczyło 300 małych firm, zatrudniających od 10 do 49 pracowników, 46 przedsiębiorstw zaliczanych według wielkości do sektora średnich firm oraz 12 przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 249 pracowników, czyli zaliczanych do grupy dużych przedsiębiorstw (tab. 3.25). Struktura próby badawczej odzwierciedla populację przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce, gdyż według jednego z raportów dotyczących firm rodzinnych (Firma w rodzinie czy rodzina w firmie 2012, s. 36) udział przedsiębiorstw rodzinnych w strukturze według wielkości przedsiębiorstwa zmniejsza się wraz ze wzrostem zatrudnianych w nim pracowników. Przedsiębiorstwa zatrudniające do 49 pracowników stanowią 66%, a przedsiębiorstwa zatrudniające od 50 do 249 pracowników 14% wszystkich przedsiębiorstw rodzinnych.

Tabela 3.25. Struktura próby badawczej według kryterium wielkości przedsiębiorstw rodzinnych, N=358

Wielkość przedsiębiorstwa	Liczba zatrudnionych pracowników	N	%
Małe	od 10 do 49	300	83,80
Średnie	od 50 do 259	46	12,85
Duże	powyżej 249	12	3,35
	Razem	358	100

Źródło: Opracowanie własne

Wśród badanych przedsiębiorstw rodzinnych dominowały firmy z dłuższym, niż 10 lat stażem prowadzenia działalności gospodarczej (54,47% wskazań). Przedsiębiorstwa rodzinne, które funkcjonują na rynku nie dłużej niż 10 lat stanowiły 45,5% wszystkich badanych. Najmniejszą grupę stanowiły przedsiębiorstwa wchodzące na rynek (do 1 roku) oraz przedsiębiorstwa młode, które funkcjonują na nim do 5 lat. Badane firmy, które funkcjonują na rynku od 6 do 10 lat, stanowiły nieco ponad ¼ wszystkich badanych (tab. 3.26). Przegląd literatury potwierdza, iż przedsiębiorstwa rodzinne charakteryzują się dłuższym stażem w porównaniu do firm nierodzinnych (Sobiecki, Kargul, Kochanowska 2014, s. 24-26). Według raportu (Firma rodzinna to marka 2016, s. 20) przedsiębiorstwa rodzinne, które prowadzą swoją działalność nie dłużej niż 10 lat, stanowią w Polsce 42% wszystkich firm rodzinnych. Dla porównania firmy prowadzące działalność gospodarczą nie dłużej niż 10 lat stanowiły 45,41% wszystkich badanych przedsiębiorstw. Można zatem założyć, iż struktura próby badawczej według kryterium wieku przedsiębiorstwa odzwierciedla badaną populację.

Praktyka gospodarcza wymusza często na przedsiębiorcach wpisywanie kilku rodzajów działalności dla jednej firmy, dlatego też w kwestionariuszu ankiety wyraźnie podkreślono, że należy wskazać jeden dominujący profil działalności badanego przedsiębiorstwa. Struktura próby badawczej uwzględniająca kryterium profilu prowadzonej działalności przez przedsiębiorstwa rodzinne wskazuje, że dominują

trzy profile podstawowej działalności gospodarczej. Najczęściej respondenci wskazywali usługi (blisko 30% wskazań) jako dominujący profil działalności, następnie produkcję (blisko 29% wskazań) oraz handel (27% wskazań). Pozostałe profile były wskazywane dość rzadko, i tak budownictwo dotyczyło 18 przedsiębiorstw rodzinnych, transport, gospodarka magazynowa i łączność dotyczyło 13 badanych firm, a hotele i restauracje to dominujący profil działalności w przypadku 10 przedsiębiorstw rodzinnych (tab. 3.27). Według jednego z ostatnich raportów (Firma rodzinna to marka 2016, s. 19), wśród dominujących trzech branż, w których działają przedsiębiorstwa rodzinne, wyróżnia się handel (32,2%), przetwórstwo przemysłowe (16,3%) oraz budownictwo (11,9%).

Tabela 3.26. Struktura próby badawczej według kryterium wieku przedsiębiorstw rodzinnych, N=358

Wiek przedsiębiorstwa	N	%
Do 1 roku	10	2,79
Od 1 do 5 lat	62	17,32
Od 6 do 10 lat	91	25,42
Powyżej 10 lat	195	54,47
Razem	358	100

Źródło: Opracowanie własne

Tabela 3.27. Struktura próby badawczej według kryterium profilu działalności przedsiębiorstw rodzinnych, N=358

Dominujący profil działalności przedsiębiorstwa	N	%
Usługi	105	29,33
Produkcja	103	28,77
Handel	97	27,09
Budownictwo	18	5,03
Hotele i restauracje	10	2,79
Transport, gospodarka magazynowa i łączność	13	3,63
Edukacja	7	1,96
Rolnictwo, łowiectwo, leśnictwo	5	1,40
Razem	358	100

Źródło: Opracowanie własne

Najczęściej badane przedsiębiorstwa rodzinne prowadziły swoją działalność gospodarczą w mieście powyżej 100 tys. mieszkańców, odpowiedzi takiej udzieliło 147 respondentów. Podobną grupę wśród badanych stanowiły przedsiębiorstwa rodzinne funkcjonujące na wsi (130 wskazań). Najmniejszą grupę badanych stanowiły przedsiębiorstwa działające w miastach do 100 tys. mieszkańców, stanowiły one blisko 23% badanych przedsiębiorstw rodzinnych (tab. 3.28).

Tabela 3.28. Struktura próby badawczej według kryterium miejsca funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych, N=358

Miejsce funkcjonowania przedsiębiorstwa	N	%
Wieś	130	36,31
Miasto do 100 tys. mieszkańców	81	22,63
Miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	147	41,06
Razem	358	100

Źródło: Opracowanie własne

Miejsce prowadzenia działalności gospodarczej deklarowane przez respondentów związane było z zasięgiem prowadzonej działalności. Duży odsetek przedsiębiorstw wiejskich oraz małomiejskich determinuje lokalny i regionalny charakter działalności gospodarczej przedsiębiorstw rodzinnych. Okazuje się, że blisko 50% badanych przedsiębiorstw rodzinnych deklaruje lokalny i regionalny zasięg swojej działalności (tab. 3.29). Zasięg krajowy w badaniu wskazuje 115 respondentów, natomiast międzynarodowy 62 respondentów. Wyniki te pokazują, iż badane przedsiębiorstwa rodzinne koncentrują się na najbliższym otoczeniu, skupiając się przede wszystkim na lokalnym i regionalnym rynku.

Tabela 3.29. Zasięg działalności badanych przedsiębiorstw rodzinnych, N=358

Zasięg działalności przedsiębiorstwa	N	%
Lokalny	96	26,82
Regionalny	85	23,74
Krajowy	115	32,12
Międzynarodowy	62	17,32
Razem	358	100

Źródło: Opracowanie własne

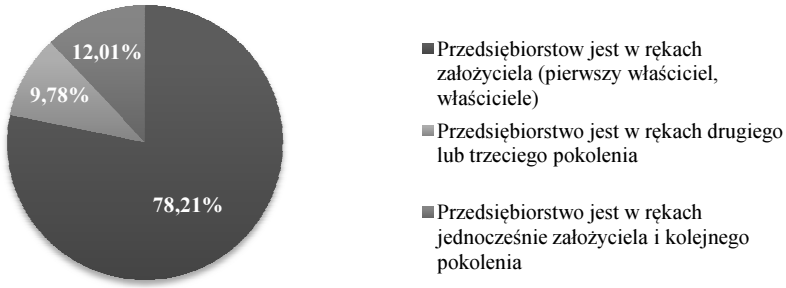
Wśród właścicieli badanych przedsiębiorstw rodzinnych dominowali mężczyźni i stanowili oni prawie 65%, natomiast kobiety stanowiły zaledwie 22% wszystkich badanych właścicieli firm rodzinnych. 48 respondentów wskazało, że właścicielami badanych przedsiębiorstw są zarówno kobieta, jak i mężczyzna (tab. 3.30). Wyniki te potwierdzają światowe trendy oraz badania przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce (Firma rodzinna to marka 2016, s. 20), gdzie w 69% właścicielami firm rodzinnych są mężczyźni, a 1/3 właścicieli stanowią kobiety.

Tabela 3.30. Płeć właścicieli przedsiębiorstw rodzinnych, N=358

Płeć właściciela	N	%
Kobieta	78	21,79
Mężczyzna	232	64,80
Właścicielem jest zarówno kobieta, jak i mężczyzna	48	13,41
Razem	358	100

Źródło: Opracowanie własne

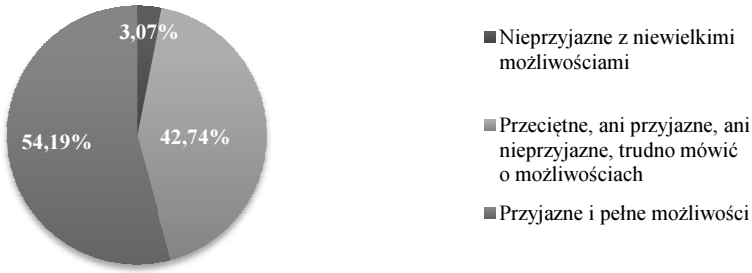
Struktura próby badawczej pod kątem profilu pokoleniowego właścicieli przedsiębiorstw rodzinnych wskazuje, że zdecydowana większość, bo aż 78,21% przedsiębiorstw jest w rękach założyciela firmy, czyli pierwszego pokolenia (280 wskazań). W rękach drugiego i trzeciego pokolenia właścicieli jest prawie 10% badanych przedsiębiorstw, w tym 1 respondent zadeklarował, iż jego firma jest w rękach trzeciego pokolenia (34 firmy w rękach drugiego pokolenia właścicieli). Wśród badanych przedsiębiorstw 12% stanowiły firmy, których właścicielami są założyciele oraz członkowie rodziny z kolejnego pokolenia (rys. 3.8). Wyniki badań na grupie firm rodzinnych w skali Polski (Barometr firm rodzinnych 2017, s. 28) potwierdzają badaną strukturę pod kątem profilu pokoleniowego właścicieli przedsiębiorstw. Raport z 2017 roku przedstawia, iż w Polsce 78% stanowią przedsiębiorstwa rodzinne w rękach pierwszej generacji, a 22% w drugiej i trzeciej generacji.



Rys. 3.8. Struktura próby badawczej według profilu pokoleniowego wśród właścicieli przedsiębiorstw rodzinnych, N=358

Źródło: Opracowanie własne

Badane firmy rodzinne dobrze oceniają otoczenie przedsiębiorstwa rodzinnego. Aż 194 respondentów (54,19% wskazań) ocenia, iż otoczenie jest przyjazne i pełne możliwości, natomiast zaledwie 11 respondentów (3,07% wskazań) określa otoczenie jako nieprzyjazne z niewielkimi możliwościami. Dość duża grupa badanych przedsiębiorstw określiła otoczenie jako przeciętne dla ich firmy, ani przyjazne, ani nieprzyjazne, w związku z tym trudno ich zdaniem mówić o możliwościach, przed którymi stoi ich firma rodzinna (rys. 3.9).

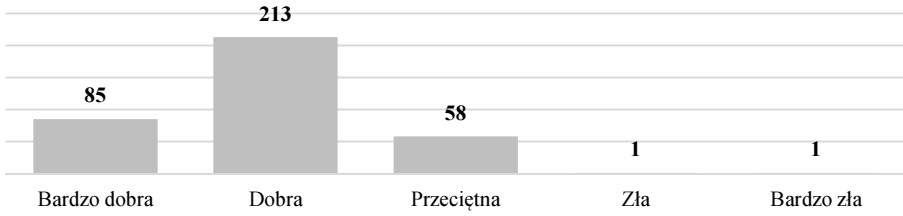


* w opinii respondentów

Rys. 3.9. Ocena otoczenia przedsiębiorstw rodzinnych*, N=358

Źródło: Opracowanie własne

Przyjazne dla większości przedsiębiorstw otoczenie biznesowe (54,2% wskazań) sprawia, iż deklarowana przez respondentów kondycja przedsiębiorstwa jest dobra lub bardzo dobra. Takiego zdania jest blisko 300 respondentów (blisko 84% wskazań), w tym 85 wskazuje, że kondycja ich firmy jest bardzo dobra. Przeciętna kondycja przedsiębiorstw wskazywana była jedynie przez 58 respondentów, a zła i bardzo zła przez zaledwie dwóch (rys. 3.10). Można zatem określić, że kondycja badanych przedsiębiorstw rodzinnych oceniona została na poziomie 4,06 w 5-stopniowej skali Likerta, gdzie 5 oznaczało kondycję bardzo dobrą, a 1 oznaczało kondycję bardzo złą.



* w opinii respondentów

Rys. 3.10. Kondycja przedsiębiorstw rodzinnych*, N=358

Źródło: Opracowanie własne

Tak dobrą kondycję przedsiębiorstw rodzinnych, w opinii ich właścicieli, potwierdzają najnowsze publikacje poświęcone tej grupie przedsiębiorstw. Według raportu Barometr firm rodzinnych (2017, s. 8), 62% polskich oraz 71% europejskich przedsiębiorstw rodzinnych ocenia, że ich sytuacja w najbliższej przyszłości będzie dobra lub bardzo dobra. Wyniki te są bardziej optymistyczne w porównaniu do roku poprzedniego. Blisko 1/3 badanych określała wówczas, że sytuacja ich firmy na rynku jest neutralna (przeciętna, ani dobra, ani zła).

Rozdział 4

Empiryczna identyfikacja zależności między zmiennymi

4.1. Analiza wyników empirycznych dotyczących poziomu elastyczności w wymiarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania oraz związku między wielkością przedsiębiorstwa a elastycznością organizacyjną

Przeprowadzone badania empiryczne obejmowały ocenę elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w obszarach wynikających z orgnizacyjnej funkcji zarządzania, które wskazano we wcześniejszej części niniejszej pracy. Badane obszary obejmują zatem siedem wymiarów, w tym: projektowanie organizacji, w tym przypadku ustalanie struktury organizacyjnej, władzy w organizacji, w tym sprawowanie władzy oraz kierowanie organizacją i informacją, gospodarowanie zasobami ludzkimi, w tym zarządzanie personelem i stosunki z pracownikami, jak również kierowanie zmianami organizacyjnymi i innowacyjnymi, w tym wprowadzanie zmian w organizacji oraz wprowadzanie innowacji i nowych technologii. Dokonane badania ilościowe pozwoliły na zebranie danych empirycznych, które z kolei umożliwiły realizację przyjętych celów pracy, weryfikację postawionych hipotez badawczych oraz znalezienie odpowiedzi na sformułowane pytania badawcze. W trakcie analizy statystycznej danych empirycznych wykorzystano metody statystyczne, które uznano, na podstawie przeglądu literatury tematu, za najbardziej właściwe w odniesieniu do przyjętego modelu badawczego.

W narzędziu badawczym wykorzystano 7-stopniową skalę Likerta, tak więc elastyczność organizacyjna, w poszczególnych wymiarach, mierzona właśnie była za pomocą tej skali i składała się z kilku pozycji (od 2 do 5). W związku z tym do pomiaru zależności pomiędzy zmiennymi nie można przyjąć współczynnika korelacji liniowej Pearsona, lecz należy skorzystać ze współczynnika tau Kendalla (Wolny 2009, s. 20).

Skala Likerta (skala ocen Likerta, pytanie Likerta) jest to forma pytania i odpowiedzi, która pozwala ocenić „siłę poparcia" danego poglądu (Wasilewska 2008, s. 25). Jest ona przykładem skali porządkowej, w związku z tym można wykony-

wać operacje: równości, różności, większości, mniejszości. Format zaproponowany przez Likerta jest jednym z najpowszechniej stosowanych we współczesnych kwestionariuszach ankietowych (Babbie 2004, s. 191-192; Aczel 2000, s. 37). Wyniki uzyskane ze skali Likerta podlegają agregacji i analizie dla poszczególnych respondentów.

W kolejnym etapie wykorzystany zostanie współczynnik tau Kendalla (τ Kendalla), dzięki któremu można sprawdzić ocenę podobieństwa uporządkowań zbioru odpowiedzi, np. sprawdzić podobieństwo odpowiedzi pomiędzy dwoma pytaniami (Szajt 2014, s. 84). Wzór na współczynnik tau Kendalla można przedstawić w następujący sposób (Walesiak 2004, s. 54-55):

$$\tau_{jh} = \frac{\sum_{i=2}^{n}\sum_{k=1}^{i-1} a_{ikj}b_{ikh}}{\left[\sum_{i=2}^{n}\sum_{k=1}^{i-1} a_{ikj}^2 \times \sum_{j=1}^{n}\sum_{l=1}^{i-1} b_{ikh}^2\right]^{0,5}} \tag{10}$$

gdzie:
$a_{ikj}b_{ikh}$ są wyrażone wzorem:

$$a_{ikj}(b_{ikh}) = \begin{cases} 1 => & x_{ij} > x_{kj}\,(x_{ih} > x_{kh}) \\ 0 => & x_{ij} = x_{kj}\,(x_{ih} = x_{kh}) \\ -1 => & x_{ij} < x_{kj}\,(x_{ih} < x_{kh}) \end{cases} \tag{11}$$

Współczynnik tau Kendalla przyjmuje wartości od -1 do 1. Jeżeli wartość współczynnika jest ujemna, to mamy do czynienia z zależnością przeciwną, czyli wraz ze wzrostem jednej zmiennej będzie następował spadek zmiennej drugiej. Z kolei jeżeli wartość współczynnika będzie dodatnia, to wraz ze wzrostem jednej zmiennej będzie wzrastać druga. Wartość bliska -1 świadczyć będzie o bardzo dużej zależności ujemnej, a wartość bliska 1 będzie świadczyć o silnej zależności dodatniej. W przypadku wartości bliskiej 0 nie ma zależności pomiędzy zmiennymi. Podczas interpretacji, jeśli wartość współczynnika jest w przedziale <0,1 do 0,2>, to występuje bardzo słaba zależność pomiędzy zmiennymi, w przedziale <0,2 do 0,4> słaba zależność, w przedziale <0,4 do 0,6> umiarkowana zależność, w przedziale <0,6 do 0,8> silna zależność, a w przedziale <0,8 do 1,0> bardzo silna zależność pomiędzy zmiennymi (Górecki 2011, s. 325-326; Wysocki, Lira 2005, s. 94-95).

Podczas przeprowadzanej analizy w pierwszej kolejności przedstawione zostaną statystyki opisowe poszczególnych wymiarów dla wszystkich badanych przedsiębiorstw (bez ich podziału), a następnie z podziałem na wielkość przedsiębiorstwa, uwzględniając liczbę zatrudnianych pracowników. Wymiary zostały zbudowane poprzez uśrednienie wyników pytań wchodzących w skład danego wymiaru. Oznacza to, że można bezpośrednio porównywać wyniki poszczególnych wymiarów, wnioskując, gdzie jest ich wyższy/niższy poziom.

Elastyczność w wymiarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych

Tabela 4.1. Statystyki opisowe dla wymiarów dotyczące elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych, N=358

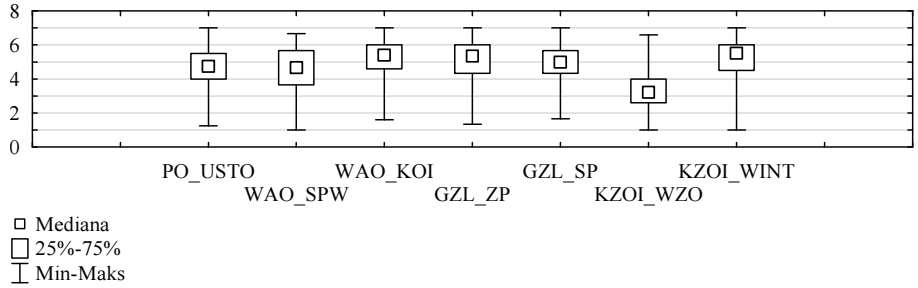
Wymiary	N	Średnia	Odch. std.	Min	Q25	Mediana	Q75	Maks
PO_USTO	358	4,70	1,09	1,25	4,00	4,75	5,50	7,00
WAO_SPW	358	4,56	1,19	1,00	3,67	4,67	5,67	6,67
WAO_KOI	358	5,31	0,91	1,60	4,60	5,40	6,00	7,00
GZL_ZP	358	5,15	1,07	1,33	4,33	5,33	6,00	7,00
GZL_SP	358	4,85	1,02	1,67	4,33	5,00	5,67	7,00
KZOI_WZO	358	3,33	1,00	1,00	2,60	3,20	4,00	6,60
KZOI_WINT	358	5,29	1,33	1,00	4,50	5,50	6,00	7,00

Źródło: Opracowanie własne

W tabeli 4.1 oraz na rysunku 4.1 pokazano statystyki opisowe dla siedmiu wyłonionych wymiarów dotyczące elastyczności organizacyjnej badanych przedsiębiorstw. Wyniki przeprowadzonej analizy pokazują, że średni poziom elastycznych działań w wymiarze projektowania organizacji (PO_USTO) wśród badanych przedsiębiorstw rodzinnych wyniósł 4,76 punku w 7-stopniowej skali Likerta. Poziom ten odchyla się od wartości przeciętnej o +/-1,09 punktu. Minimalna wartość dla tego wymiaru wskazywana przez respondentów wynosi 1,25, natomiast maksymalna wartość wynosi 7,00 w 7-stopniowej skali. Przynajmniej 25% przedsiębiorstw rodzinnych oceniło elastyczne działania w wymiarze projektowania organizacji na poziomie do 4,00, z kolei przynajmniej 50% respondentów oceniło elastyczność podejmowanych działań w tym obszarze na poziomie co najmniej 4,75. Kwantyl trzeci wskazuje ponadto, że przynajmniej 75% badanych przedsiębiorstw rodzinnych, oceniło elastyczność organizacyjną na poziomie do 5,55 w 7-stopniowej skali. Elastyczne działania w kolejnym wymiarze, a mianowicie władza w organizacji – sprawowanie władzy (WAO_SPW), ocenione zostały przez respondentów na poziomie 4,56, a poziom ten według podjętej analizy odchyla się od wartości przeciętnej o +/-1,19 punktu. Minimalna wartość dla tego wymiaru wskazywana przez badanych wynosi 1,00, natomiast maksymalna wartość wynosi 6,67 w 7-stopniowej skali. Co najmniej 25% przedsiębiorstw rodzinnych oceniło elastyczne działania w wymiarze sprawowania władzy w organizacji na poziomie do 3,67, a co najmniej 50% respondentów oceniło elastyczność podejmowanych działań w tym obszarze na poziomie 4,67 lub mniejszym, z kolei co najmniej 75% badanych przedsiębiorstw rodzinnych, oceniło elastyczne działania związane ze sprawowaniem władzy na poziomie do 6,67 w 7-stopniowej skali Likerta. Wyniki przeprowadzonej analizy pokazują, że średni poziom elastycznych działań w wymiarze władza w organizacji – kierowanie organizacją i informacją (WAO_KOI) wśród badanych przedsiębiorstw rodzinnych wyniósł 5,31 punktu w 7-stopniowej

skali Likerta. Poziom ten odchyla się od wartości przeciętnej o +/-0,91 punktu, minimalna wartość dla tego wymiaru wskazywana przez respondentów wynosi 1,60, natomiast maksymalna wartość wynosi 7,00 w 7-stopniowej skali. Przynajmniej 25% przedsiębiorstw rodzinnych oceniło elastyczne działania w wymiarze kierowania organizacją i informacją na poziomie do 4,60, z kolei co najmniej 50% respondentów oceniło elastyczność podejmowanych działań w tym obszarze na poziomie co najmniej 5,40. Kwantyl trzeci wskazuje ponadto, że przynajmniej 75% badanych przedsiębiorstw rodzinnych oceniło elastyczne działania związane z kierowaniem organizacją i informacją na poziomie 6,00 lub mniejszym w 7-stopniowej skali. Elastyczne działania w kolejnym analizowanym wymiarze, to jest gospodarowanie zasobami ludzkimi – zarządzanie personelem (GZL_ZP), ocenione zostały przez respondentów na poziomie 5,15, a poziom ten według podjętej analizy odchyla się od wartości przeciętnej o +/-1,07 punktu. Minimalna wartość dla tego wymiaru wskazywana przez badanych wynosi 1,33, a maksymalna wartość wynosi 7,00 w 7-stopniowej skali. Okazuje się, że co najmniej 25% przedsiębiorstw rodzinnych oceniło elastyczne działania w wymiarze zarządzanie personelem w organizacji na poziomie do 4,33, przynajmniej 50% respondentów oceniło elastyczność podejmowanych działań w tym wymiarze na poziomie 5,33 lub mniejszym, a co najmniej 75% badanych przedsiębiorstw rodzinnych oceniło elastyczne działania związane z zarządzaniem personelem w firmie rodzinnej na poziomie do 6,00 w 7-stopniowej skali Likerta. Ocena elastycznych działań dla wymiaru gospodarowanie zasobami ludzkimi – stosunki z pracownikami (GZL_SP), przez respondentów wynosiła 4,85 w 7-stopniowej skali Likerta, a poziom ten według podjętej analizy odchyla się od wartości przeciętnej o +/-1,02 punktu. Minimalna wartość dla tego wymiaru wskazywana przez badanych wynosi 1,67, z kolei maksymalna wartość wynosi 7,00 w 7-stopniowej skali. Okazuje się, że co najmniej 25% przedsiębiorstw rodzinnych oceniło elastyczne działania w wymiarze stosunki z pracownikami w organizacji na poziomie do 4,33, przynajmniej 50% respondentów oceniło elastyczność podejmowanych działań w tym wymiarze na poziomie 5,00 lub mniejszym, a przynajmniej 75% badanych przedsiębiorstw rodzinnych oceniło elastyczne działania związane z tym wymiarem na poziomie 5,67 lub mniejszym w 7-stopniowej skali. Elastyczne działania w kolejnym badanym wymiarze kierowanie zmianami organizacyjnymi i innowacyjnymi – wprowadzanie zmian w organizacji (KZOI_WZO) ocenione zostały przez respondentów na poziomie dość niskim, bo 3,33 i poziom ten według podjętej analizy odchyla się od wartości przeciętnej o +/-1,00 punktu. Minimalna wartość dla tego wymiaru wskazywana przez badanych wynosi 1,00, natomiast maksymalna wartość wynosi 6,60 w 7-stopniowej skali. Kwantyl pierwszy (Q25) wskazuje, że przynajmniej 25% przedsiębiorstw rodzinnych oceniło elastyczne działania w tym wymiarze organizowania przedsiębiorstwa na poziomie do 2,60, z kolei wartość kwantylu drugiego wskazuje, że przynajmniej 50% respondentów oceniło elastyczność podejmowanych działań w tym wymiarze na poziomie co najmniej 3,20. Kwantyl trzeci (Q75) wskazuje ponadto, że przynajmniej 75% badanych przedsiębiorstw rodzinnych oceniło elastyczne działania związane z organizowaniem w wymiarze

wprowadzanie zmian w organizacji na poziomie do 4,00 w 7-stopniowej skali. Elastyczne działania w ostatnim z wyróżnionych siedmiu wymiarów, to jest kierowanie zmianami organizacyjnymi i innowacyjnymi – wprowadzanie innowacji i nowych technologii (KZOI_WINT), ocenione zostały przez respondentów na średnim poziomie jednym z najwyższych, bo 5,29 w 7-stopniowej skali. Poziom ten odchyla się od wartości przeciętnej o +/-1,33 punktu. Minimalna wartość dla tego wymiaru wskazywana przez respondentów wynosi 1,00, natomiast maksymalna wartość wynosi 7,00. Okazuje się, że co najmniej 25% przedsiębiorstw rodzinnych oceniło elastyczne działania w tym wymiarze organizowania przedsiębiorstwa na poziomie do 4,50, przynajmniej 50% respondentów oceniło elastyczność podejmowanych działań w tym wymiarze na poziomie 5,50 lub mniejszym, a przynajmniej 75% badanych przedsiębiorstw rodzinnych, oceniło elastyczne działania związane z tym wymiarem na poziomie do 7,00 w 7-stopniowej skali.



Rys. 4.1. Poziom elastyczności organizacyjnej w wymiarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych, N=358

Źródło: Opracowanie własne

Przeprowadzona analiza pozwala stwierdzić, iż najwyższy poziom elastyczności organizacyjnej, na co wskazuje średnia oraz mediana, jest w wymiarach WAO_KOI oraz KZOI_WINT. Natomiast najniższy poziom elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych występuje w wymiarze wprowadzania zmian organizacyjnych, czyli dla wymiaru KZOI_WZO.

Kolejnym etapem było zbadanie, czy pomiędzy poziomami elastyczności organizacyjnej w wyróżnionych wymiarach związnych z organizacyjną funkcją zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych (PO_USTO, WAO_SPW, WAO_KOI, GZL_ZP, GZL_SP, KZOI_WZO, KZOI_WINT) występują zależności. Przeprowadzona analiza korelacji zmiennych z wykorzystaniem statystyki tau Kendalla pokazała, że pomiędzy wszystkimi wyróżnionymi siedmioma wymiarami w czterech obszarach występują zależność statystycznie istotne o charakterze dodatnim. Oznacza to, że wraz ze wzrostem wartości jednego wymiaru (wzrostem poziomu elastyczności organizacyjnej w jednym wymiarze) rośnie wartość drugiego (wzrasta poziom elastyczności organizacyjnej w innym). W większości przypadków jest to zależność słaba lub bardzo słaba, jednak co należy wskazać, istotna statystycznie. Najsilniej skorelowane są: wymiar władza w organizacji – kierowanie organi-

zacją i informacją (WAO_KOI) z wymiarem projektowanie organizacji – struktura organizacji (PO_USTO) wartość tau Kendalla wynosi w tym przypadku 0,39, następnie wymiar gospodarowanie zasobami ludzkimi – zarządzanie personelem (GZL_ZP) z wymiarem projektowanie organizacji – struktura organizacji (PO_USTO) wartość tau Kendalla wynosi w tym przypadku to 0,37 oraz wymiar władza w organizacji – kierowanie organizacją (WAO_KOI) z wymiarem gospodarowanie zasobami ludzkimi – stosunki z pracownikami (GZL_SP) wartość tau Kendalla wynosi tutaj 0,36. Najsłabiej skorelowany jest natomiast wymiar władza w organizacji – kierowanie organizacją i informacją (WAO_KOI) z wymiarem kierowanie zmianami organizacyjnymi i innowacyjnymi – wprowadzanie zmian w organizacji (KZOI_WZO), w tym przypadku wartość tau Kendalla wynosi 0,07. Zależność pomiędzy tymi dwoma wymiarami jest bardzo słaba, ale statystycznie istotna ($p<0,05$) (tab. 4.2).

Tabela 4.2. Zależności między poziomem elastyczności organizacyjnej w wymiarach związnych z organizacyjną funkcją zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych, N=358

Wymiary	PO _USTO	WAO _SPW	WAO _KOI	GZL _ZP	GZL _SP	KZOI _WZO	KZOI _WINT
	Wartość współczynnika tau-Kendalla (**p<0,05**)						
PO_USTO		**0,34**	**0,39**	**0,37**	**0,31**	**0,17**	**0,21**
WAO_SPW	**0,34**		**0,32**	**0,25**	**0,33**	**0,17**	**0,12**
WAO_KOI	**0,39**	**0,32**		**0,33**	**0,36**	**0,07**	**0,34**
GZL_ZP	**0,37**	**0,25**	**0,33**		**0,34**	**0,18**	**0,23**
GZL_SP	**0,31**	**0,33**	**0,36**	**0,34**		**0,19**	**0,25**
KZOI_WZO	**0,17**	**0,17**	**0,07**	**0,18**	**0,19**		**0,19**
KZOI_WINT	**0,21**	**0,12**	**0,34**	**0,23**	**0,25**	**0,19**	

Źródło: Opracowanie własne

Reasumując uzyskane wyniki, stwierdzić można, że działania podejmowane we wszystkich wymiarach organizacyjnych w przedsiębiorstwach rodzinnych są elastyczne. Ponadto, jeżeli przedsiębiorstwo rodzinne podejmuje bardziej elastyczne działania (deklaruje wyższy poziom elastyczności organizacyjnej) w jednym wymiarze, to również działania w innych wymiarach są bardziej elastyczne. Można zatem wnioskować, iż wysoki poziom elastyczności organizacyjnej w jednym wymiarze przedsiębiorstwa rodzi wysoki poziom elastyczności organizacyjnej w kolejnym wymiarze. Wynika z tego, że im działania w wymiarze kierowanie organizacją i informacją są bardziej elastyczne, tym w bardziej elastyczny sposób projektowana jest struktura organizacji. Ponadto, im działania w wymiarze zarządzania personelem są bardziej elastyczne, tym struktura organizacji projektowana jest w bardziej elastyczny sposób. Jednocześnie, im kierowanie organizacją, w aspekcie organizacyjnej funkcji zarządzania, jest bardziej elastyczne, tym bardziej elastyczne są stosunki z pracownikami obejmujące gospodarowanie zasobami ludzkimi.

Potrzeba elastycznych działań w przedsiębiorstwach rodzinnych

Kolejnym etapem w procesie badań było sprawdzenie, jak skorelowane są wyznaczone wymiary organizacyjne w przedsiębiorstwach rodzinnych z potrzebą elastycznych działań podczas funkcjonowania firmy rodzinnej na rynku. Zbadano zatem: *Czy ogólnie elastyczność jest potrzebna w procesie funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku?* Przeprowadzona analiza pokazała, że potrzeba elastyczności oceniona została na poziomie 5,29 i poziom ten odchyla się od wartości przeciętnej o +/-1,14 punktu w 7-stopniowej skali Likerta. Minimalna wartość wynosi w tym przypadku 1,00, a maksymalna 7,00. Okazuje się, że przynajmniej 25% respondentów oceniło potrzebę elastyczności funkcjonowania firmy rodzinnej na poziomie 4,0 lub mniejszym (Q25=4,00), a co najmniej 50% respondentów oceniło na poziomie do 5,0 (mediana=5,00), z kolei przynajmniej 75% oceniło na poziomie 6,0 lub mniejszym (Q75=6,00) w 7-stopniowej skali (tab. 4.3).

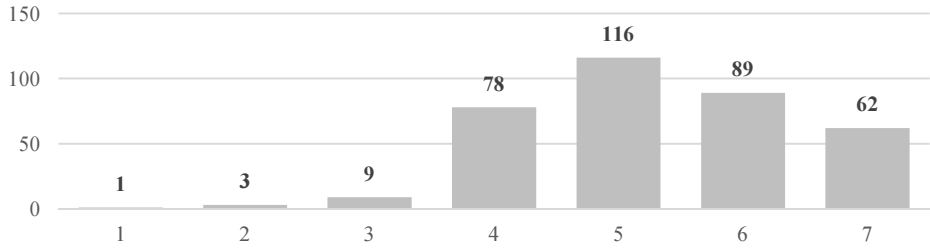
Tabela 4.3. Statystyki opisowe dla potrzeby elastyczności w procesie fukcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych na rynku, N=358

	N	Średnia	Odch. std.	Min	Q25	Mediana	Q75	Maks
Potrzeba elastyczności w procesie funkcjonowania przedsiębiorstwach rodzinnych na rynku	358	5,29	1,14	1,00	4,00	5,00	6,00	7,00

Źródło: Opracowanie własne

Rozkład odpowiedzi wskazuje, że zdecydowana większość respondentów widzi potrzebę elastyczności organizacji w procesie funkcjonowania firmy na rynku. Odpowiedzi tak oraz zdecydowanie tak udzieliło 151 respondentów, co stanowi 42,18% wszystkich badanych. Odpowiedzi raczej tak udzieliło 116 respondentów, co stanowi 32,40% badanych. Można zatem uznać, iż elastyczne działania są potrzebne w procesie funkcjonowania przedsiębiorstwa rodzinnego na rynku zdaniem aż 74,58% respondentów. Zaledwie 13 respondentów (3,63% wskazań) uznało, że takie działania nie są potrzebne podczas działalności przedsiębiorstw (rys. 4.2).

Następnie zbadano, czy poziomy elastyczności organizacyjnej w ustalonych wymiarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania są skorelowane z potrzebą elastyczności podczas funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych na rynku. Podjęta analiza wskazała, że w przypadku sześciu z siedmiu wymiarów występuje statystycznie istotna zależność o charakterze dodatnim (przy poziomie prawdopodobieństwa $p<0,05$). Jedynie w przypadku wymiaru kierowanie zmianami organizacyjnymi i innowacyjnymi – wprowadzanie zmian w organizacji (KZOI_WZO) nie stwierdzono zależności istotnej statystycznie. Zależności występujące w wymiarach WAO_SPW, WAO_KOI, GZL_ZP, GZL_SP, KZOI_WINT uznane mogą być za bardzo słabe, natomiast w przypadku wymiaru PO_USTO za słabe (tau Kendalla=0,30) (tab. 4.4).



* respondenci korzystali z 7-stopniowej skali Likerta, gdzie 1 oznacza zdecydowanie nie, 2 nie, 3 raczej nie, 4 przeciętnie, 5 raczej tak, 6 tak, 7 zdecydowanie tak

Rys. 4.2. Rozkład odpowiedzi dotyczących potrzeby elastyczności* podczas funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych na rynku, N=358

Źródło: Opracowanie własne

Tabela 4.4. Zależności między poziomem elastyczności organizacyjnej w wymiarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania a potrzebą elastyczności w procesie funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych na rynku, N=358

Wymiary	Czy ogólnie elastyczność jest potrzebna w procesie funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku?
	Wartość współczynnika tau Kendalla (**p<0,05**)
PO_USTO	**0,30**
WAO_SPW	**0,09**
WAO_KOI	**0,23**
GZL_ZP	**0,16**
GZL_SP	**0,19**
KZOI_WZO	0,06
KZOI_WINT	**0,18**

Źródło: Opracowanie własne

Reasumując, wnioskować zatem można, że wraz z uświadomioną potrzebą elastyczności w procesie funkcjonowania organizacji wzrasta poziom elastyczności organizacyjnej w przypadku 6 z 7 wymiarów związanych z organizacyjną funkcją zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych.

Elastyczność organizacyjna a wielkość przedsiębiorstw rodzinnych

W badaniu uczestniczyły trzy grupy przedsiębiorstw, które podzielone zostały ze względu na liczbę zatrudnianych pracowników. Wyróżniono przedsiębiorstwa zatrudniające od 10 do 49 pracowników, przedsiębiorstwa zatrudniające od 50 do 249 pracowników oraz przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 249 pracowników (por. tab. 3.24). Dokonana w tym miejscu analiza z wykorzystaniem nieparametrycznej analizy wariancji, test Kruskala-Wallisa, pozwala sprawdzić, jakie poziomy

wartości elastycznych działań występują w wyróżnionych wymiarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania w zależności od wielkości przedsiębiorstwa.

Nieparametryczną analizę wariancji, test Kruskala-Wallisa, można przedstawić za pomocą następującego wzoru (Kruskal, Wallis 1952):

$$H = \frac{12}{N(N+1)} \sum_{i=1}^{p} \frac{R_i^2}{n_i} - 3(N+1) \quad (12)$$

gdzie:
N to liczba wszystkich obserwacji
p to liczba porównywanych grup
R^2 to suma rang w danej grupie
n_i to liczba obserwacji w danej grupie

Danych jest k populacji generalnych o dowolnych rozkładach z ciągłymi dystrybuantami $F_1(x)$, ..., $F_k(x)$. Początkowo z populacji tych wylosowano niezależnie n_i elementów do próby, następnie ranguje się wszystkie elementy razem (bez podziału na podgrupy).

Hipotezy:

H_0: $F_1(x) = ... = F_k(x)$, nie ma różnic pomiędzy grupami, wyniki są jednorodne;

H_1: $F_1(x) \neq F_j(x)$, dla pewnych par (niekoniecznie dla wszystkich) występują różnice pomiędzy grupami.

Statystyka przy założeniu prawdziwości H_0 ma asymptotyczny rozkład χ^2 o k-1 stopniach swobody. Hipotezę zerową odrzucamy, gdy $H \geq \chi^2_\alpha$, przy czym χ^2_α odczytujemy z tablic rozkładu χ^2 dla przyjętego stopnia istotności α i k-1 stopni swobody (Górecki, 2011, s. 264-265).

Reasumując, test Kruskala-Wallisa dowodzi, iż istnieją różnice w rozkładach (w wynikach), ale nie wskazuje, pomiędzy którymi grupami różnice te występują. Różnice mogą wystąpić pomiędzy wszystkimi grupami albo tylko pomiędzy dwoma grupami (Ruxton, Beauchamp 2008). W celu weryfikacji, pomiędzy którymi grupami występują różnice, stosuje się testy post hoc. Zatem testy post hoc stosuje się w celu dokładniejszego zbadania różnic pomiędzy poszczególnymi grupami (King, Minium 2009, s. 506).

Hipotezy:

H_0: $F_i(x) = F_j(x)$, nie ma różnic w rozkładach pomiędzy i-tą i j-tą grupą;

H_1: $F_i(x) \neq F_j(x)$ dla pewnych par (niekoniecznie dla wszystkich), czyli pomiędzy którymi grupami występują różnice.

W niniejszej analizie zaprezentowano jedynie prawdopodobieństwa obserwowane i jeśli są one mniejsze od 0,05 ($p<0,05$), to hipotezę zerową (H_0) odrzucamy na rzecz hipotezy alternatywnej (H_1), czyli występują różnice pomiędzy danymi grupami.

Test Kruskala-Wallisa wskazuje tylko, że występują różnice pomiędzy grupami (wszystkimi lub niektórymi – testy post hoc), ale nie wskazuje, jakiej wielkości są te różnice, dlatego też konieczne jest obliczenie wielkości efektu tego wpływu. Pozwoli to na porównanie wpływu danej zmiennej niezależnej (wyrażonej odpowiednimi kategoriami) na zmienne zależne (badane). Innymi słowy, wielkość efektu

jest to ilościowa miara siły zjawiska. W przypadku testu Kruskala-Wallisa stosuje się najczęściej dwie miary, a mianowicie Epsilon-kwadrat lub Eta-kwadrat (Vargha, Delaney 1998). W przypadku podjętej analizy w niniejszej pracy zastosowano Epsilon-kwadrat, który można przedstawić za pomocą następującego wzoru:

$$E_R^2 = \frac{H}{(n^2-1)/(n+1)} \tag{13}$$

gdzie:
H to wartość statyki Kruskala-Wallisa
n to łączna liczba obserwacji (we wszystkich grupach)

Statystyka Epsilon-kwadrat przyjmuje wartości od 0 do 1, im bliższa wartość 1, tym większa wysokość efektu, czyli tym silniejsza zależność.

Ze względu na wynik prawdopodobieństwa obserwowanego (p) nie odrzucamy hipotezy zerowej (H_0) lub odrzucamy ją na rzecz hipotezy alternatywnej (H_1). W praktyce w przypadku wszystkich testów korzystano z prawdopodobieństwa obserwowanego (p), a nie z wartości krytycznych. Prawdopodobieństwo obserwowane jest to prawdopodobieństwo, że wartość statystyki nie wpadnie do obszaru krytycznego, a więc nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej (H_0). Jeśli to prawdopodobieństwo będzie niższe od założonego poziomu istotności α, np. α=0,05, to hipotezę zerową (H_0) odrzucamy na rzecz hipotezy alternatywnej (H_1).

Statystyki testu Kruskala-Wallisa dotyczące elastyczności organizacyjnej dla siedmiu wymiarów związanych z organizacyjną funkcją zarządzaniania, w tym przypadku wartości statystyk Epsilon-kwadrat, wskazują na bardzo słabe zależności, ale zależności istotne statystycznie, w wymiarach projektowanie organizacji – struktura organizacji (PO_USTO), gospodarowanie zasobami ludzkimi – stosunki z pracownikami (GZL_ZP), oraz kierowanie zmianami organizacyjnymi i innowacyjnymi – wprowadzanie innowacji i nowych technologii KZOI_WINT. W przypadku wymiaru PO_USTO Epsilon-kwadrat=0,019, w przypadku wymiaru GZL_ZP Epsilon-kwadrat=0,030, a w przypadku wymiaru KZOI_WINT Epsilon-kwadrat= =0,019. Dlatego też w dalszej części analizowane będą jedynie trzy wymiary istotne statystycznie przy użyciu testu Kruskala-Wallisa (tab. 4.5).

Tabela 4.5. Statystyki testu Kruskala-Wallisa dotyczące elastyczności organizacyjnej w wymiarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych w podziale na wielkość firmy, N=358

Wymiary	H	p	Epsilon-kwadrat
PO_USTO	6,848	**0,033**	0,019
WAO_SPW	2,029	0,363	0,006
WAO_KOI	2,029	0,363	0,006
GZL_ZP	10,675	**0,005**	0,030
GZL_SP	1,358	0,507	0,004
KZOI_WZO	2,595	0,273	0,007
KZOI_WINT	6,727	**0,035**	0,019

Źródło: Opracowanie własne

W tabeli 4.6 przedstawiono obserwowane prawdopodobieństwa testu post hoc Kruskala-Wallisa dla wymiarów dotyczących elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych, dla których występują istotnie statystyczne różnice oraz tendencje do różnic przy poziomie prawdopodobieństwa mniejszym od 0,05. Wyniki badań pokazują, że dla zmiennych zależnych GZL_ZP występują istotnie statystyczne różnice ($p<0,05$), natomiast dla wymiarów PO_USTO, KZOI_WINT występują tendencje do różnic pomiędzy wszystkimi grupami przedsiębiorstw (małe firmy, zatrudniające od 10 do 49 pracowników, średnie, firmy zatrudniające od 50 do 249 pracowników, duże, firmy zatrudniające powyżej 250 pracowników), co oznacza, że zmienne różnią się między sobą. Nie wszystkie grupy przedsiębiorstw rodzinnych różnią się między sobą. W przypadku wymiaru PO_USTO różnice występują pomiędzy małymi a średnimi przedsiębiorstwami, nie występują różnice na poziomie istotności statystycznej pomiędzy przedsiębiorstwami średnimi a dużymi. W przypadku wymiaru GZL_ZP różnice statystycznie istotne występują jedynie pomiędzy małymi a dużymi przedsiębiorstwami. Z kolei w wymiarze KZOI_WINT statystycznie istotne różnice występują jedynie pomiędzy małymi a średnimi przedsiębiorstwami, zależności takiej nie można stwierdzić pomiędzy średnimi a dużymi przedsiębiorstwami (brak istotności statystycznej na poziomie $p<0,05$).

Tabela 4.6. Prawdopodobieństwa obserwowane testu post hoc Kruskala-Wallisa wyróżnionych wymiarów dotyczące elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w podziale na wielkość firmy, N=358

PO_USTO		**Wielkość firmy (liczba zatrudnionych pracowników)**		
		Mała (10 – 49)	Średnia (50 – 249)	Duża (pow. 250)
Wielkość firmy (l. zatrudnionych)	Mała (10 – 49)		**0,055***	0,498
	Średnia (50 – 249)	**0,055***		0,995
	Duża (pow. 250)	0,498	0,995	
GZL_ZP		**Wielkość firmy (liczba zatrudnionych pracowników)**		
		10 – 49	50 – 249	pow. 250
Wielkość firmy (l. zatrudnionych)	Mała (10 – 49)		0,115	**0,031**
	Średnia (50 – 249)	0,115		0,386
	Duża (pow. 250)	**0,031**	0,386	
KZOI_WINT		**Wielkość firmy (liczba zatrudnionych pracowników)**		
		10 – 49	50 – 249	pow. 250
Wielkość firmy (l. zatrudnionych)	Mała (10 – 49)		**0,063***	0,488
	Średnia (50 – 249)	**0,063***		0,998
	Duża (pow. 250)	0,488	0,998	

* tendencje do różnic, zależności nieistotne statystycznie na poziomie prawdopodobieństwa $p<0,05$
Źródło: Opracowanie własne

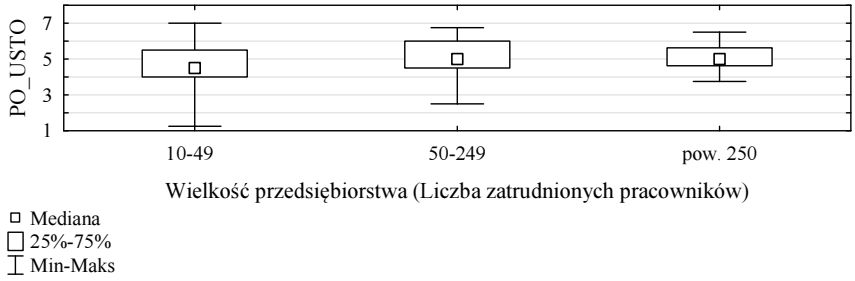
W tabeli 4.7 przedstawiono statystyki opisowe wymiarów związanych z organizacyjną funkcją zarządzania dotyczącą elastyczności organizacyjnej w podziale na

wielkość przedsiębiorstwa, czyli liczbę zatrudnianych pracowników, dla których występują istotnie statystyczne różnice oraz tendencje do różnic przy poziomie prawdopodobieństwa mniejszym od 0,05. W przypadku wymiaru PO_UST badania pokazały, iż poziom elastyczności organizacyjnej w małych firmach jest niższy w porównaniu do przedsiębiorstw średnich. W przypadku małych przedsiębiorstw rodzinnych średni poziom elastycznych działań w tym wymiarze wynosi 4,60 i poziom ten odchyla się od wartości przeciętnej o +/-1,00 punktu. Minimalna wartość dla tego wymiaru wskazywana przez respondentów wynosi 1,30, natomiast maksymalna wartość wynosi 7,00 w 7-stopniowej skali. Z kolei w przypadku średnich firm rodzinnych średni poziom elastycznych działań w tym wymiarze wynosi 5,00 i poziom ten odchyla się od wartości przeciętnej o +/-1,10 punktu. Minimalna wartość dla tego wymiaru wskazywana przez respondentów wynosi 2,50, natomiast maksymalna wartość wynosi 6,80 w 7-stopniowej skali. Widać to również w statystykach pozycyjnych (Q25, mediany oraz Q75). Okazuje się, że przynajmniej 25% właścicieli i/lub menedżerów małych przedsiębiorstw rodzinnych oceniło elastyczne działania w wymiarze PO_UST na poziomie 4,00 lub mniejszym, podczas gdy w grupie średnich przedsiębiorstw na poziomie do 4,50. Co najmniej 50% właścicieli i/lub menedżerów małych przedsiębiorstw rodzinnych oceniło elastyczne działania na poziomie 4,50 lub mniejszym, podczas gdy w grupie średnich przedsiębiorstw na poziomie do 5,00. Z kolei przynajmniej 75% właścicieli i/lub menedżerów małych przedsiębiorstw rodzinnych oceniło elastyczne działania na poziomie 5,50 lub mniejszym, podczas gdy w grupie średnich przedsiębiorstw na poziomie do 6,00 w 7-stopniowej skali (rys. 4.3).

Tabela 4.7. Statystyki opisowe dla elastyczności organizacyjnej w wyróżnionych wymiarach w przedsiębiorstwach rodzinnych w podziale na wielkość firmy, N=358

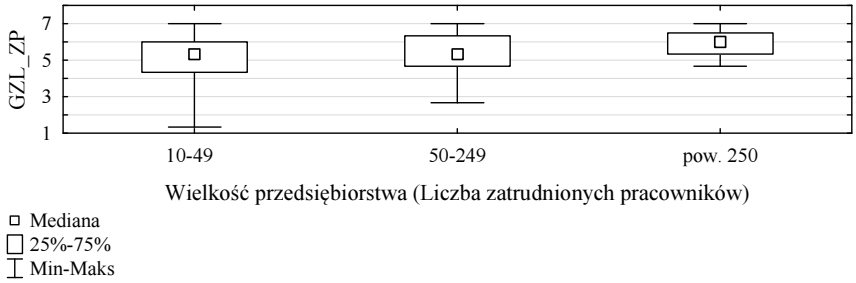
Wielkość firmy (l. zatrudnionych)	PO_USTO							
	N	Średnia	Odch. std.	Min	Q25	Mediana	Q75	Maks
Mała (10 – 49)	300	4,60	1,10	1,30	4,00	4,50	5,50	7,00
Średnia (50 – 249)	46	5,00	1,00	2,50	4,50	5,00	6,00	6,80
Duża (pow. 250)	12	5,00	0,90	3,80	4,60	5,00	5,60	6,50
Ogółem	358	4,70	1,10	1,30	4,00	4,80	5,50	7,00
Wielkość firmy (l. zatrudnionych)	**GZL_ZP**							
	N	Średnia	Odch. std.	Min	Q25	Mediana	Q75	Maks
Mała (10 – 49)	300	5,10	1,10	1,30	4,30	5,30	6,00	7,00
Średnia (50 – 249)	46	5,40	1,00	2,70	4,70	5,30	6,30	7,00
Duża (pow. 250)	12	5,90	0,80	4,70	5,30	6,00	6,50	7,00
Ogółem	358	5,20	1,10	1,30	4,30	5,30	6,00	7,00
Wielkość firmy (l. zatrudnionych)	**KZOI_WINT**							
	N	Średnia	Odch. std.	Min	Q25	Mediana	Q75	Maks
Mała (10 – 49)	300	5,20	1,30	1,00	4,50	5,50	6,00	7,00
Średnia (50 – 249)	46	5,70	1,20	1,50	5,00	6,00	6,50	7,00
Duża (pow. 250)	12	5,70	1,20	3,00	4,80	6,00	6,50	7,00
Ogółem	358	5,30	1,30	1,00	4,50	5,50	6,00	7,00

Źródło: Opracowanie własne



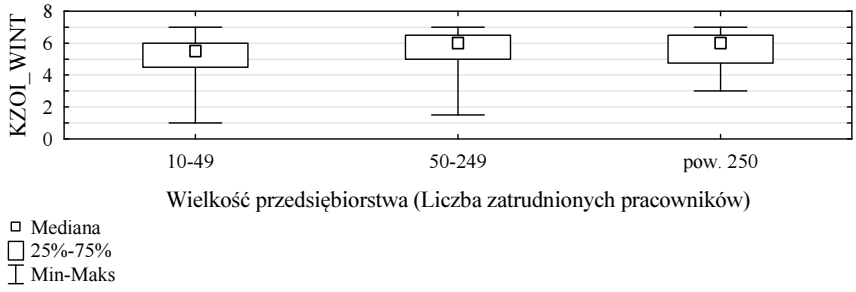
Rys. 4.3. Pozycyjne statystyki opisowe dla elastyczności organizacyjnej w wymiarze projektowanie organizacji – struktura organizacyjna w podziale na wielkość firmy, N=358
Źródło: Opracowanie własne

W przypadku wymiaru GZL_ZP badania pokazały, iż poziom elastycznych działań (elastyczności organizacyjnej) w małych przedsiębiorstwach rodzinnych jest niższy niż w przypadku dużych przedsiębiorstw rodzinnych. W przypadku małych badanych firm średni poziom elastycznych działań w tym wymiarze wynosi 5,10 i poziom ten odchyla się od wartości przeciętnej o +/-1,00 punktu. Minimalna wartość dla tego wymiaru wskazywana przez respondentów wynosi 1,30, natomiast maksymalna wartość wynosi 7,00 w 7-stopniowej skali. Z kolei w przypadku średnich firm rodzinnych średni poziom elastycznych działań w tym wymiarze wynosi 5,90 i poziom ten odchyla się od wartości przeciętnej o +/-0,80 punktu. Minimalna wartość dla tego wymiaru wskazywana przez respondentów wynosi, co ciekawe 2,70, natomiast maksymalna wartość wynosi 7,00 w 7-stopniowej skali. Wskazują na to również statystyki pozycyjne. Okazuje się, że przynajmniej 25% właścicieli i/lub menedżerów małych przedsiębiorstw rodzinnych oceniło elastyczne działania na poziomie do 4,30, co najmniej 50% respondentów z kolei oceniło elastyczne działania na poziomie 5,30 lub mniejszym, a 75% na poziomie 6,00 w 7-stopniowej skali Likerta. Z kolei w przypadku przynajmniej 25% właścicieli i/lub menedżerów dużych przedsiębiorstw rodzinnych ocena wynosiła do 5,30, co najmniej 50% respondentów w tej grupie oceniło elastyczne działania na poziomie do 6,00, a przynajmniej 75% na poziomie 7,00 lub mniejszym w 7-stopniowej skali Likerta (tab. 4.7 oraz rys. 4.4).



Rys. 4.4. Pozycyjne statystyki opisowe dla elastyczności organizacyjnej w wymiarze gospodarowanie zasobami ludzkimi – zarządzanie personelem w podziale na wielkość firmy, N=358
Źródło: Opracowanie własne

W przypadku wymiaru KZOI_WINT badania pokazały, iż poziom elastycznych działań (elastyczności organizacyjnej) w badanych małych przedsiębiorstwach rodzinnych jest niższy niż w przypadku średnich przedsiębiorstw rodzinnych (występują tutaj tendencje do różnic). W przypadku małych badanych firm średni poziom elastycznych działań w tym wymiarze wynosi 5,20 i poziom ten odchyla się od wartości przeciętnej o +/-1,30 punktu. Minimalna wartość dla tego wymiaru wskazywana przez respondentów wynosi 1,00, natomiast maksymalna wartość wynosi 7,00 w 7-stopniowej skali. Z kolei w przypadku badanych średnich firm rodzinnych średni poziom elastycznych działań w tym wymiarze wynosi 5,70 i poziom ten odchyla się od wartości przeciętnej o +/-1,20 punktu. Minimalna wartość dla tego wymiaru wskazywana przez respondentów wynosi 1,50, natomiast maksymalna wartość wynosi 7,00 w 7-stopniowej skali. Na różny poziom elastycznych działań w zależności od wielkości przedsiębiorstwa wskazują również kwantyl pierwszy, drugi (mediana) oraz kwantyl trzeci. Okazuje się, że przynajmniej 25% właścicieli i/lub menedżerów badanych małych przedsiębiorstw rodzinnych oceniło elastyczne działania na poziomie do 4,50, co najmniej 50% respondentów z kolei oceniło elastyczne działania na poziomie 5,50 lub mniejszym, a 75% na poziomie 6,00 w 7-stopniowej skali Likerta. Z kolei przynajmniej 25% właścicieli i/lub menedżerów średnich badanych przedsiębiorstw rodzinnych oceniło elastyczne działania w tym wymiarze na poziomie do 5,00, co najmniej 50% respondentów w tej grupie oceniło elastyczne działania na poziomie do 6,00, natomiast przynajmniej 75% oceniło na poziomie 6,50 lub mniejszym w 7-stopniowej skali Likerta (tab. 4.7 oraz rys. 4.5).



Rys. 4.5. Pozycyjne statystyki opisowe dla elastyczności organizacyjnej w wymiarze kierowanie zmianami organizacyjnymi i innowacyjnymi – wprowadzanie innowacji i nowych technologii w podziale na wielkość firmy, N=358
Źródło: Opracowanie własne

Reasumując uzyskane wyniki, stwierdzić można, że wraz z wielkością przedsiębiorstwa, czyli wraz ze wzrostem liczby zatrudnianych pracowników w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych wzrasta poziom elastyczności organizacyjnej, jednak nie we wszystkich wyróżnionych siedmiu wymiarach, a jedynie w przypadku wymiarów projektowanie organizacji – struktura organizacyjna, w wymiarze gospodarowanie zasobami ludzkimi – stosunki z pracownikami oraz w wymiarze kierowanie zmianami organizacyjnymi i innowacyjnymi – wprowadzanie zmian organizacyjnych.

4.2. Analiza wyników empirycznych dotyczących związku między częstością elastycznych działań a elastycznością organizacyjną

W przypadku analizy częstości elastycznych działań wynikających z funkcji organizacyjnej zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych wykorzystano nieparametryczną analizę wariancji, test Kruskala-Wallisa. Zastosowanie tej analizy pozwoli na sprawdzenie, jakie wartości przyjmują poszczególne wymiary w zależności od częstości stosowania elastycznych działań. Zatem na tym etapie badana jest częstość elastycznych działań w wyróżnionych wymiarach dotyczących elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych. W związku z tym skala częstości podzielona została na trzy kategorie, a mianowicie elastyczne działania w badanych obszarach podejmowane są jednorazowo, kilkakrotnie lub systematycznie.

Przeprowadzona analiza z wykorzystaniem statystyki testu Kruskala-Wallisa, dla siedmiu wyróżnionych wymiarów dotycząca elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w podziale na częstość podejmowania elastycznych działań, w tym przypadku wartości statystyk Epsilon-kwadrat, wskazała na bardzo słabe zależności, ale zależności istotne statystycznie ($p<0,05$) w przypadku sześciu z siedmiu wymiarów (PO_USTO, WAO_SPW, WAO_KOI, GZL_ZP, GZL_SP, KZOI_WINT). Brak istotności statystycznej stwierdzono w przypadku wymiaru KZOI_WZO ($p<0,431$). Dlatego też dalszej analizie poddane zostanie sześć wymiarów, które wykazują zależności istotne statystycznie. W przypadku wymiarów PO_USTO (Epsilon-kwadrat=0,271) oraz WAO_KOI (Epsilon-kwadrat= =0,228) zależności są najsilniejsze, w związku z czym można je określić jako słabe, a nie bardzo słabe (tab. 4.8).

Tabela 4.8. Statystyki testu Kruskala-Wallisa dla wymiarów związanych z organizacyjną funkcją zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych w podziale na częstość podejmowania elastycznych działań, N=358

Wymiary	H	p	Epsilon-kwadrat
PO_USTO	96,777	**0,000**	0,271
WAO_SPW	38,361	**0,000**	0,107
WAO_KOI	81,315	**0,000**	0,228
GZL_ZP	20,126	**0,000**	0,056
GZL_SP	26,337	**0,000**	0,074
KZOI_WZO	1,684	0,431	0,005
KZOI_WINT	14,393	**0,001**	0,040

Źródło: Opracowanie własne

W tabeli 4.9 przedstawiono prawdopodobieństwa obserwowane testu post hoc Kruskala-Wallisa dla siedmiu wymiarów związanych z organizacyjną funkcją zarzą-

dzania w przedsiębiorstwach rodzinnych w podziale na częstość podejmowania elastycznych działań. Wyniki przeprowadzonej analizy pokazują, że dla zmiennej zależnej PO_USTO występują istotnie statystyczne różnice pomiędzy wszystkimi częstościami działań, czyli działania są podejmowane jednorazowo, kilkakrotnie, systematycznie ($p<0,05$), co oznacza, że wszystkie zmienne różnią się między sobą w zależności od częstości podejmowania elastycznych działań w wymiarze projektowanie organizacji – struktura organizacyjna. W przypadku wymiaru WAO_SPW różnice statystycznie istotne ($p<0,05$) są pomiędzy działaniami jednorazowymi i działaniami systematycznymi oraz pomiędzy działaniami kilkakrotnymi i działaniami systematycznymi w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych. W przypadku wymiaru WAO_KOI stwierdzono, że statystycznie istotne różnice ($p<0,05$) występują w przypadku działań jednorazowych i działań systematycznych oraz w przypadku działań kilkakrotnych i działań systematycznych, natomiast tendencje do różnic stwierdzono w przypadku elastycznych działań podejmowanych jednorazowo i kilkakrotnie. Wyniki badań pokazały, że w przypadku wymiaru GZL_ZP istotnie statystyczne różnice występują w przypadku elastycznych działań jednorazowych i działań systematycznych oraz w przypadku elastycznych działań kilkukrotnych i elastycznych działań systematycznych. W przypadku wymiaru GZL_SP stwierdzono statystycznie istotne różnice pomiędzy wszystkimi częstościami podejmowanych działań przez badane przedsiębiorstwa rodzinne. Natomiast w przypadku wymiaru KZOI_WINT statystycznie istotne różnice stwierdzono w przypadku jednorazowych i systematycznych elastycznych działań przedsiębiorstw rodzinnych. Tendencje do różnic stwierdzono w tym wymiarze w przypadku kilkukrotnych i systematycznych elastycznych działań badanych przedsiębiorstw (tab. 4.9).

Jak mocne są występujące istotne statystycznie różnice, można odczytać z tabeli 4.10, w której przedstawione zostały statystyki opisowe dla wymiarów związanych z organizacyjną funkcją zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych w podziale na częstość podejmowania elastycznych działań, dla których występują istotnie statystyczne różnice oraz tendencje do różnic przy poziomie prawdopodobieństwa mniejszym od 0,05.

W przypadku wymiaru PO_UST wyniki badań pokazały, iż poziom elastycznych działań jest najwyższy w przypadku, kiedy badane przedsiębiorstwa podejmują je systematycznie niższy w przypadku działań kilkakrotnych, a najniższy poziom deklarują badane przedsiębiorstwa, które podejmują elastyczne działania jednorazowo. W przypadku systematycznie podejmowanych działań średni poziom w tym wymiarze wynosi 5,70 i poziom ten odchyla się od wartości przeciętnej o +/-0,70 punktu. Co ciekawe, minimalna wartość dla tego wymiaru wskazywana przez respondentów wynosiła aż 3,30, natomiast maksymalna wartość wynosiła 7,00 w 7-stopniowej skali Likera. Z kolei w przypadku kilkukrotnych elastycznych działań badanych przedsiębiorstw w wymiarze PO_USTO średni poziom wynosi 4,70 i odchyla się on od wartości przeciętnej o +/-0,80 punktu. Minimalna wartość dla tego wymiaru wskazywana przez respondentów wynosi 2,00, natomiast maksymalna wartość wynosi 6,50 w 7-stopniowej skali. Z kolei w przypadku jednorazowych elastycznych działań w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych w wymiarze

PO_USTO średni poziom wynosi 4,00 i poziom ten odchyla się od wartości przeciętnej o +/-1,20 punktu.

Tabela 4.9. Prawdopodobieństwa obserwowane testu post hoc Kruskala-Wallisa dla wymiarów związanych z organizacyjną funkcją zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych w podziale na częstość podejmowania elastycznych działań, N=358

PO_USTO	Częstość podejmowania elastycznych działań		
	Jednorazowo	Kilkakrotnie	Systematycznie
Jednorazowo		**0,000**	**0,000**
Kilkakrotnie	**0,000**		**0,000**
Systematycznie	**0,000**	**0,000**	
WAO_SPW	Częstość podejmowania elastycznych działań		
	Jednorazowo	Kilkakrotnie	Systematycznie
Jednorazowo		0,195	**0,000**
Kilkakrotnie	0,195		**0,000**
Systematycznie	**0,000**	**0,000**	
WAO_KOI	Częstość podejmowania elastycznych działań		
	Jednorazowo	Kilkakrotnie	Systematycznie
Jednorazowo		**0,089***	**0,000**
Kilkakrotnie	**0,089***		**0,000**
Systematycznie	**0,000**	**0,000**	
GZL_ZP	Częstość podejmowania elastycznych działań		
	Jednorazowo	Kilkakrotnie	Systematycznie
Jednorazowo		0,192	**0,000**
Kilkakrotnie	0,192		**0,004**
Systematycznie	**0,000**	**0,004**	
GZL_SP	Częstość podejmowania elastycznych działań		
	Jednorazowo	Kilkakrotnie	Systematycznie
Jednorazowo		**0,041**	**0,000**
Kilkakrotnie	**0,041**		**0,002**
Systematycznie	**0,000**	**0,002**	
KZOI_WINT	Częstość podejmowania elastycznych działań		
	Jednorazowo	Kilkakrotnie	Systematycznie
Jednorazowo		0,116	**0,001**
Kilkakrotnie	0,116		**0,074***
Systematycznie	**0,001**	**0,074***	

* tendencje do różnic, zależności nieistotne statystycznie na poziomie prawdopodobieństwa p<0,05
Źródło: Opracowanie własne

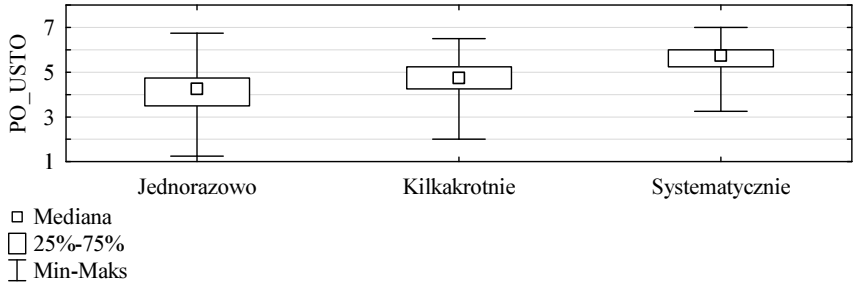
Tabela 4.10. Statystyki opisowe dla wymiarów związanych z organizacyjną funkcją zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych w podziale na częstość podejmowania elastycznych działań, N=358

PO_USTO	N	Średnia	Odch. std.	Min	Q25	Mediana	Q75	Maks
Jednorazowo	106	4,00	1,20	1,30	3,50	4,30	4,80	6,80
Kilkakrotnie	181	4,70	0,80	2,00	4,30	4,80	5,30	6,50
Systematycznie	71	5,70	0,70	3,30	5,30	5,80	6,00	7,00
Ogółem	358	4,70	1,10	1,30	4,00	4,80	5,50	7,00
WAO_SPW	**N**	**Średnia**	**Odch. std.**	**Min**	**Q25**	**Mediana**	**Q75**	**Maks**
Jednorazowo	95	4,20	1,30	1,00	3,30	4,30	5,00	6,70
Kilkakrotnie	182	4,50	1,10	2,00	3,70	4,70	5,30	6,70
Systematycznie	81	5,20	1,10	1,70	4,70	5,70	6,00	6,70
Ogółem	358	4,60	1,20	1,00	3,70	4,70	5,70	6,70
WAO_KOI	**N**	**Średnia**	**Odch. std.**	**Min**	**Q25**	**Mediana**	**Q75**	**Maks**
Jednorazowo	58	4,70	1,00	2,00	4,20	4,90	5,40	6,40
Kilkakrotnie	190	5,10	0,80	1,60	4,60	5,00	5,60	7,00
Systematycznie	110	5,90	0,70	4,00	5,60	6,00	6,40	7,00
Ogółem	358	5,30	0,90	1,60	4,60	5,40	6,00	7,00
GZL_ZP	**N**	**Średnia**	**Odch. std.**	**Min**	**Q25**	**Mediana**	**Q75**	**Maks**
Jednorazowo	42	4,70	1,20	1,30	4,00	4,70	5,30	7,00
Kilkakrotnie	174	5,10	1,00	1,30	4,30	5,30	5,70	7,00
Systematycznie	142	5,40	1,10	2,00	4,70	5,70	6,00	7,00
Ogółem	358	5,20	1,10	1,30	4,30	5,30	6,00	7,00
GZL_SP	**N**	**Średnia**	**Odch. std.**	**Min**	**Q25**	**Mediana**	**Q75**	**Maks**
Jednorazowo	33	4,30	0,90	2,00	4,00	4,30	4,70	6,00
Kilkakrotnie	168	4,70	0,90	1,70	4,20	4,70	5,30	7,00
Systematycznie	157	5,10	1,10	1,70	4,30	5,30	6,00	6,70
Ogółem	358	4,90	1,00	1,70	4,30	5,00	5,70	7,00
KZOI_WINT	**N**	**Średnia**	**Odch. std.**	**Min**	**Q25**	**Mediana**	**Q75**	**Maks**
Jednorazowo	99	4,90	1,40	1,00	4,00	5,00	6,00	7,00
Kilkakrotnie	181	5,30	1,30	1,50	4,50	5,50	6,50	7,00
Systematycznie	78	5,60	1,30	1,00	5,00	6,00	6,50	7,00
Ogółem	358	5,30	1,30	1,00	4,50	5,50	6,00	7,00

Źródło: Opracowanie własne

Minimalna wartość dla tego wymiaru wskazywana przez respondentów wynosi 1,30, natomiast maksymalna wartość wynosi 6,80 w 7-stopniowej skali. Widać to również w statystykach pozycyjnych (kwantylu pierwszego Q25, mediany oraz

kwantylu trzeciego Q75). Okazuje się, że przynajmniej 25% właścicieli i/lub menedżerów badanych przedsiębiorstw rodzinnych, w których elastyczne działania w obszarach organizowania przedsiębiorstwa odbywały się systematycznie, oceniło je na poziomie 5,30 lub mniejszym, podczas gdy w grupie przedsiębiorstw rodzinnych, w których elastyczne działania w obszarach organizowania przedsiębiorstwa odbywały się kilkakrotnie, oceniło je na poziomie do 4,30. Z kolei co najmniej 25% respondentów, w których elastyczne działania w obszarach organizowania przedsiębiorstwa odbywały się jednorazowo, oceniło je na poziomie do 3,50. Wartości mediany dla PO_USTO wskazują, że 50% właścicieli i/lub menedżerów przedsiębiorstw rodzinnych, w których elastyczne działania w obszarach organizowania przedsiębiorstwa odbywały się systematycznie, oceniło je na poziomie do 5,80, podczas gdy w grupie przedsiębiorstw rodzinnych, w których elastyczne działania w obszarach organizowania przedsiębiorstwa odbywały się kilkakrotnie, oceniło je na poziomie do 4,80. Z kolei co najmniej 75% respondentów, w których elastyczne działania w obszarach organizowania przedsiębiorstwa odbywały się jednorazowo, oceniło je na poziomie do 4,30. Przeprowadzona analiza pokazała ponadto, że przynajmniej 75% respondentów, w których elastyczne działania w obszarach organizowania przedsiębiorstwa rodzinnego odbywały się systematycznie, oceniło je na poziomie do 6,00, podczas gdy w grupie przedsiębiorstw rodzinnych, w których elastyczne działania w obszarach organizowania przedsiębiorstwa odbywały się kilkakrotnie, oceniło je na poziomie do 5,30. Z kolei co najmniej 25% respondentów, w których elastyczne działania w obszarach organizowania przedsiębiorstwa odbywały się jednorazowo, oceniło je na poziomie do 4,80 w 7-stopniowej skali Likerta (tab. 4.10, rys. 4.6).



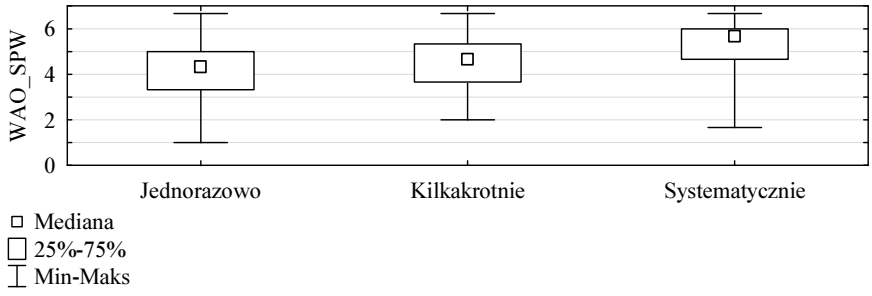
Rys. 4.6. Pozycyjne statystyki opisowe dla wymiaru projektowanie organizacji – struktura organizacyjna w podziale na częstość podejmowania elastycznych działań przez przedsiębiorstwa rodzinne, N=358

Źródło: Opracowanie własne

Wnioskować zatem można, że wraz ze wzrostem częstości podejmowania elastycznych działań w wymiarze projektowanie organizacji – ustalanie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw rodzinnych rośnie poziom elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych.

W przypadku wymiaru WAO_SPW wyniki badań pokazały, iż poziom elastycznych działań jest najwyższy w przypadku, kiedy badane przedsiębiorstwa rodzinne

podejmują je systematycznie w porównaniu do działań kilkukrotnych. W przypadku systematycznie podejmowanych działań średni poziom w tym wymiarze wynosi 5,20 i poziom ten odchyla się od wartości przeciętnej o +/-1,10 punktu. Minimalna wartość dla tego wymiaru wskazywana przez respondentów wynosiła aż 1,70, natomiast maksymalna wartość wynosiła 6,70 w 7-stopniowej skali. Z kolei w przypadku kilkukrotnych elastycznych działań przedsiębiorstw rodzinnych w wymiarze WAO_SPW średni poziom wynosi 4,50 i odchyla się on od wartości przeciętnej również o +/-1,10 punktu. Minimalna wartość dla tego wymiaru wskazywana przez respondentów wynosi 2,00, natomiast maksymalna wartość wynosi 6,70 w 7-stopniowej skali Likerta. Widać to również w statystykach pozycyjnych, okazuje się bowiem, że przynajmniej 25% właścicieli i/lub menedżerów badanych przedsiębiorstw rodzinnych, w których elastyczne działania w obszarze sprawowania władzy w organizacji w przedsiębiorstwach rodzinnych odbywały się systematycznie, oceniło je na poziomie do 4,70, podczas gdy w grupie przedsiębiorstw rodzinnych, w których elastyczne działania w tym obszarze odbywały się kilkakrotnie, oceniło je na poziomie do 3,70. Wartości mediany dla WAO_SPW wskazują, że 50% właścicieli i/lub menedżerów przedsiębiorstw rodzinnych, w których elastyczne działania odbywały się systematycznie, oceniło je na poziomie do 5,70, podczas gdy w grupie przedsiębiorstw rodzinnych, w których elastyczne działania odbywały się kilkakrotnie, oceniło je na poziomie do 4,70. Dokonana analiza pokazała ponadto, że przynajmniej 75% respondentów, w których elastyczne działania w tym obszarze odbywały się systematycznie, oceniło je na poziomie do 6,00, podczas gdy w grupie przedsiębiorstw rodzinnych, w których elastyczne działania w obszarach organizowania przedsiębiorstwa odbywały się kilkakrotnie, oceniło je na poziomie do 5,30 (tab. 4.10, rys. 4.7).



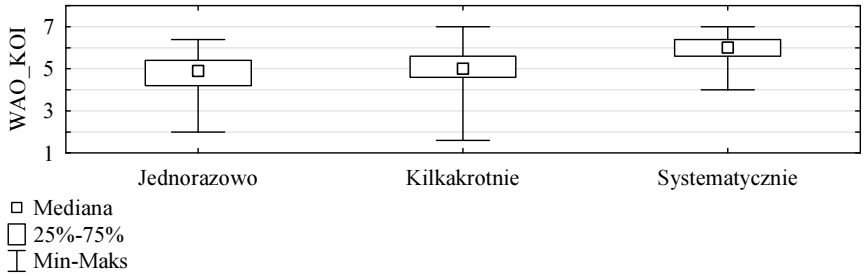
Rys. 4.7. Pozycyjne statystyki opisowe dla wymiaru władza w organizacji – sprawowanie władzy w podziale na częstość podejmowania elastycznych działań przez przedsiębiorstwa rodzinne, N=358

Źródło: Opracowanie własne

Wnioskować zatem można, że wraz ze wzrostem częstości podejmowania elastycznych działań, w wymiarze władza w organizacji – sprawowanie władzy, rośnie poziom elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych. Zależność ta nie dotyczy jednorazowych działań deklarowanych przez responden-

tów jako elastyczne działania w wymiarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych.

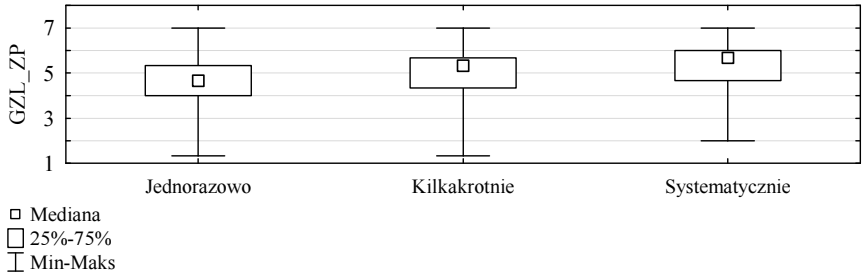
Przeprowadzona analiza w przypadku wymiaru WAO_KOI pokazała, że poziom elastycznych działań jest również najwyższy w przypadku, kiedy badane przedsiębiorstwa podejmują je systematycznie. Niższy poziom okazał się w przypadku działań kilkukrotnych, a najniższy poziom deklarują respondenci, elastyczne działania podejmowane były jednorazowo. W przypadku systematycznie podejmowanych działań średni poziom w tym wymiarze wynosi 5,90 i poziom ten odchyla się od wartości przeciętnej o +/-0,70 punktu. Co ciekawe, minimalna wartość dla tego wymiaru wskazywana przez respondentów wynosiła aż 4,00, natomiast maksymalna wartość wynosiła 7,00 w 7-stopniowej skali Likera. Z kolei w przypadku kilkukrotnych elastycznych działań badanych przedsiębiorstw w wymiarze WAO_KOI średni poziom wynosi 5,10 i odchyla się on od wartości przeciętnej o +/-0,80 punktu. Minimalna wartość dla tego wymiaru wskazywana przez respondentów wynosi 1,60, natomiast maksymalna wartość wynosi 7,00 w 7-stopniowej skali. Z kolei w przypadku jednorazowych elastycznych działań badanych przedsiębiorstw rodzinnych w wymiarze WAO_KOI średni poziom wynosi 4,70 i poziom ten odchyla się od wartości przeciętnej o +/-1,00 punktu. Minimalna wartość dla tego wymiaru wskazywana przez respondentów wynosi 2,00, natomiast maksymalna wartość wynosi 6,40 w 7-stopniowej skali. Potwierdzają to również statystyki pozycyjne. Wartości Q25 wskazują, że 25% właścicieli i/lub menedżerów badanych przedsiębiorstw rodzinnych, w których elastyczne działania w wymiarze kierowanie organizacją i informacją odbywały się systematycznie, oceniło je na poziomie aż 5,60 lub mniejszym, podczas gdy w grupie przedsiębiorstw rodzinnych, w których elastyczne działania w tym wymiarze odbywały się kilkakrotnie, oceniło je na poziomie do 4,60. Z kolei co najmniej 25% respondentów, w których elastyczne działania w omawianym wymiarze odbywały się jednorazowo, oceniło je na poziomie do 4,20. Wartości mediany dla WAO_KOI wskazują, że 50% właścicieli i/lub menedżerów przedsiębiorstw rodzinnych, w których elastyczne działania w wymiarze kierowanie organizacją i informacją odbywały się systematycznie, oceniło je na poziomie do 6,00, podczas gdy w grupie przedsiębiorstw rodzinnych, w których elastyczne działania odbywały się kilkakrotnie, oceniło je na poziomie do 5,00. Z kolei co najmniej 50% respondentów, w których elastyczne działania w tym wymiarze odbywały się jednorazowo, oceniło je na poziomie do 4,90. Przeprowadzona analiza pokazała również, że przynajmniej 75% respondentów, w których elastyczne działania w wymiarze WAO_KOI odbywały się systematycznie, oceniło je na poziomie do 6,40, podczas gdy w grupie przedsiębiorstw rodzinnych, w których elastyczne działania w obszarach organizowania przedsiębiorstwa odbywały się kilkakrotnie, oceniło je na poziomie do 5,60. Z kolei co najmniej 75% respondentów, w których elastyczne działania odbywały się jednorazowo, oceniło je na poziomie do 5,40 w 7-stopniowej skali Likerta (tab. 4.10, rys. 4.8). Wnioskować zatem można, że wraz ze wzrostem częstości podejmowania elastycznych działań w wymiarze władza w organizacji – kierowanie organizacją i informacją rośnie poziom elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych.



Rys. 4.8. Pozycyjne statystyki opisowe dla wymiaru władza w organizacji – kierowanie organizacją i informacją w podziale na częstość podejmowania elastycznych działań przez przedsiębiorstwa rodzinne, N=358

Źródło: Opracowanie własne

Przeprowadzona analiza dla częstości podejmowania elastycznych działań w wymiarze GZL_ZP pokazała, że poziom elastycznych działań jest najwyższy w przypadku, kiedy badane przedsiębiorstwa rodzinne podejmują je systematycznie w porównaniu do działań kilkakrotnych. W przypadku systematycznie podejmowanych działań średni poziom w tym wymiarze wynosi 5,40, i poziom ten odchyla się od wartości przeciętnej o +/-1,10 punktu. Minimalna wartość dla tego wymiaru wskazywana przez respondentów wynosiła aż 2,00, natomiast maksymalna wartość wynosiła 7,00 w 7-stopniowej skali. Z kolei w przypadku kilkukrotnych elastycznych działań badanych przedsiębiorstw rodzinnych w wymiarze GZL_ZP średni poziom wynosi 5,10, i odchyla się on od wartości przeciętnej również o +/-1,00 punktu. Minimalna wartość dla tego wymiaru wskazywana przez respondentów wynosi 1,30, natomiast maksymalna wartość wynosi 7,00 w 7-stopniowej skali Likerta (tab. 4.10, rys. 4.9).



Rys. 4.9. Pozycyjne statystyki opisowe dla wymiaru gospodarowanie zasobami ludzkimi – zarządzanie personelem w podziale na częstość podejmowania elastycznych działań przez przedsiębiorstwa rodzinne, N=358

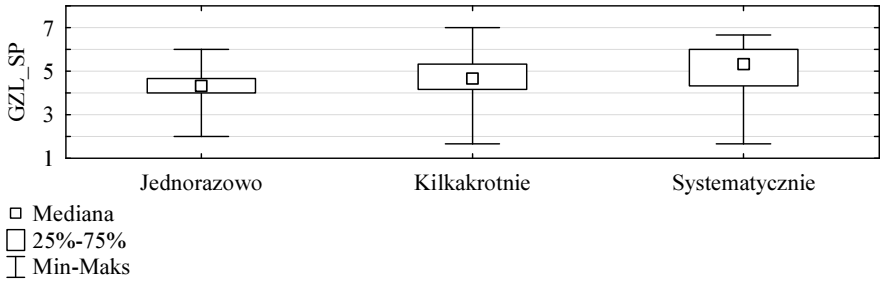
Źródło: Opracowanie własne

Widać to również w statystykach pozycyjnych, okazuje się bowiem, że przynajmniej 25% właścicieli i/lub menedżerów badanych przedsiębiorstw rodzinnych,

w których elastyczne działania odbywały się systematycznie, oceniło je na poziomie do 4,70, podczas gdy w grupie przedsiębiorstw rodzinnych, w których elastyczne działania odbywały się kilkakrotnie, oceniło je na poziomie do 4,30. Wartości mediany dla GZL_ZP wskazują, że 50% właścicieli i/lub menedżerów przedsiębiorstw rodzinnych, w których elastyczne działania odbywały się systematycznie, oceniło je na poziomie do 5,70, podczas gdy w grupie przedsiębiorstw rodzinnych, w których elastyczne działania odbywały się kilkakrotnie, oceniło je na poziomie do 5,30. Przeprowadzona analiza pokazała ponadto, że przynajmniej 75% respondentów, w których elastyczne działania w omawianym wymiarze odbywały się systematycznie, oceniło je na poziomie do 6,00, podczas gdy w grupie przedsiębiorstw rodzinnych, w których elastyczne działania odbywały się kilkakrotnie, oceniło je na poziomie do 5,70 (tab. 4.10, rys. 4.9). Wnioskować zatem można, że wraz ze wzrostem częstości podejmowania elastycznych działań w wymiarze gospodarowanie zasobami ludzkimi – zarządzanie personelem rośnie poziom elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych, jednak zależność ta nie dotyczy jednorazowych działań, tylko kilkakrotnych oraz systematycznych.

Wyniki badań analizy dla częstości podejmowania elastycznych działań w wymiarze GZL_SP pokazały, że poziom elastycznych działań jest najwyższy w przypadku, kiedy badane przedsiębiorstwa podejmują je również systematycznie, niższy w przypadku działań kilkakrotnych, a najniższy poziom deklarują badane przedsiębiorstwa rodzinne, które podejmują elastyczne działania jednorazowo. W przypadku systematycznie podejmowanych działań średni poziom w tym wymiarze wynosi 5,10 i poziom ten odchyla się od wartości przeciętnej o +/-1,10 punktu. Minimalna wartość dla tego wymiaru wskazywana przez respondentów wynosiła 1,70, natomiast maksymalna wartość wynosiła 6,70 w 7-stopniowej skali Likera. Z kolei w przypadku kilkukrotnych elastycznych działań badanych przedsiębiorstw w wymiarze GZL_SP średni poziom wynosi 4,70 i odchyla się on od wartości przeciętnej o +/-0,90 punktu. Minimalna wartość dla tego wymiaru wskazywana przez respondentów wynosiła również 1,70, natomiast maksymalna wartość wynosi 7,00 w 7-stopniowej skali. Z kolei w przypadku jednorazowo podejmowanych elastycznych działań w wymiarze GZL_SP średni poziom wynosi 4,30 i poziom ten odchyla się od wartości przeciętnej o +/-0,90 punktu. Minimalna wartość dla tego wymiaru wskazywana przez respondentów wynosi 2,00, natomiast maksymalna wartość wynosi 6,00 w 7-stopniowej skali. Potwierdzają to również wyniki dla statystyk pozycyjnych (Q25, mediana oraz Q75). Okazuje się, że przynajmniej 25% właścicieli i/lub menedżerów badanych przedsiębiorstw rodzinnych, w których elastyczne działania w omawianym wymiarze odbywały się systematycznie, oceniło je na poziomie 4,30 lub mniejszym, podczas gdy w grupie przedsiębiorstw rodzinnych, w których elastyczne działania odbywały się kilkakrotnie, oceniło je na poziomie do 4,20. Z kolei co najmniej 25% respondentów, w których elastyczne działania odbywały się jednorazowo, oceniło je na poziomie do 4,00. Wartości mediany dla PO_USTO wskazują, że 50% właścicieli i/lub menedżerów przedsiębiorstw rodzinnych, w których elastyczne działania odbywały się systematycznie, oceniło je na poziomie do 5,30, podczas gdy w grupie przedsiębiorstw

rodzinnych, w których elastyczne działania odbywały się kilkakrotnie, oceniło je na poziomie do 4,70. Z kolei co najmniej 50% respondentów, w których elastyczne działania w tym wymiarze odbywały się jednorazowo, oceniło je na poziomie do 4,30. Przeprowadzona analiza pokazała ponadto, że przynajmniej 75% respondentów, w których elastyczne działania odbywały się systematycznie, oceniło je na poziomie do 6,00, podczas gdy w grupie przedsiębiorstw rodzinnych, w których elastyczne działania odbywały się kilkakrotnie, oceniło je na poziomie do 5,30. Z kolei co najmniej 75% respondentów, w których elastyczne działania odbywały się jednorazowo, oceniło je na poziomie do 4,30 w 7-stopniowej skali Likerta (tab. 4.10, rys. 4.10). Wnioskować zatem można, że wraz ze wzrostm częstości podejmowania elastycznych działań w wymiarze gospodarowanie zasobami ludzkimi – stosunki z pracownikami rośnie poziom elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych.

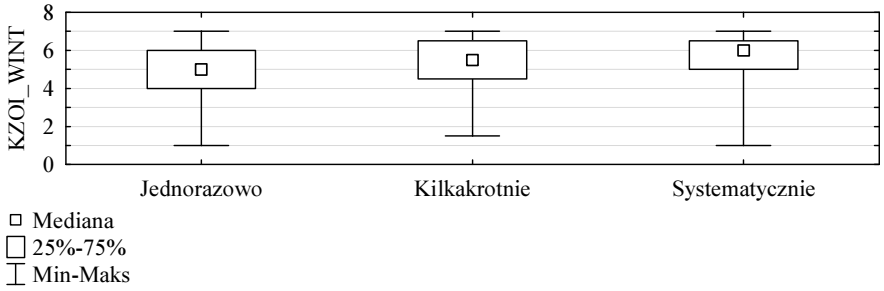


Rys. 4.10. Pozycyjne statystyki opisowe dla wymiaru gospodarowanie zasobami ludzkimi – stosunki z pracownikami w podziale na częstość podejmowania elastycznych działań przez przedsiębiorstwa rodzinne, N=358

Źródło: Opracowanie własne

Przeprowadzona analiza dla częstości podejmowania elastycznych działań w wymiarze KZOI_WINT pokazała, że poziom elastycznych działań jest najwyższy w przypadku, kiedy badane przedsiębiorstwa rodzinne podejmują je systematycznie w porównaniu do działań kilkakrotnych. W przypadku systematycznie podejmowanych działań średni poziom w tym wymiarze wynosi 5,60 i poziom ten odchyla się od wartości przeciętnej o +/-1,30 punktu. Minimalna wartość dla tego wymiaru wskazywana przez respondentów wynosiła aż 1,00, natomiast maksymalna wartość wynosiła 7,00 w 7-stopniowej skali. Z kolei w przypadku kilkukrotnych elastycznych działań badanych przedsiębiorstw rodzinnych w wymiarze KZOI_WINT średni poziom wynosi 5,30 i odchyla się on od wartości przeciętnej o +/-1,30 punktu. Minimalna wartość dla tego wymiaru wskazywana przez respondentów wynosi 1,50, natomiast maksymalna wartość wynosi 7,00 w 7-stopniowej skali Likerta. Zależności te widać w wynikach dla statystyk pozycyjnych, okazuje się bowiem, że przynajmniej 25% właścicieli i/lub menedżerów badanych przedsiębiorstw rodzinnych, w których elastyczne działania w wymiarze kierowanie zmianami organizacyjnymi i innowacyjnymi odbywały się systematycznie, oceniło je na poziomie do 5,00,

podczas gdy w grupie przedsiębiorstw rodzinnych, w których elastyczne działania odbywały się kilkakrotnie, oceniło je na poziomie do 4,50. Wartości mediany dla KZOI_WINT wskazują, że 50% właścicieli i/lub menedżerów przedsiębiorstw rodzinnych, w których elastyczne działania w omawianym wymiarze odbywały się systematycznie, oceniło je na poziomie do 6,00, podczas gdy w grupie przedsiębiorstw rodzinnych, w których elastyczne działania odbywały się kilkakrotnie, oceniło je na poziomie do 5,50. Przeprowadzona analiza pokazała ponadto, że przynajmniej 75% respondentów, w których elastyczne działania odbywały się zarówno systematycznie, jak i kilkakrotnie, oceniło je na poziomie do 6,50 w 7-stopniowej skali (tab. 4.10, rys. 4.11). Wnioskować zatem można, że wraz ze wzrostem częstości podejmowania elastycznych działań w wymiarze kierowanie zmianami organizacyjnymi i innowacyjnymi – wprowadzanie innowacji i nowych technologii rośnie poziom elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych, jednak zależność ta nie dotyczy jednorazowych działań, ale kilkakrotnych oraz systematycznych.



Rys. 4.11. Pozycyjne statystyki opisowe dla wymiaru kierowanie zmianami organizacyjnymi i innowacyjnymi – wprowadzanie innowacji i nowych technologii w podziale na częstość podejmowania elastycznych działań przez przedsiębiorstwa rodzinne, N=358

Źródło: Opracowanie własne

Reasumując, można wnioskować, że występują istotnie statystyczne różnice pomiędzy wszystkimi częstościami elastycznych działań (działania podejmowane jednorazowo, kilkakrotnie, systematycznie) w wyróżnionych siedmiu wymiarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania. Okazuje się zatem, że wraz ze wzrostem częstości podejmowania elastycznych działań przez przedsiębiorstwa rodzinne we wszystkich badanych wymiarach rośnie poziom elastyczności organizacyjnej. Jednak w przypadku wymiarów: władza w organizacji – sprawowanie władzy w przedsiębiorstwach rodzinnych, gospodarowanie zasobami ludzkimi – zarządzanie personelem w przedsiębiorstwach rodzinnych, kierowanie zmianami organizacyjnymi i innowacyjnymi – wprowadzanie innowacji i nowych technologii w przedsiębiorstwach rodzinnych rośnie poziom elastyczności organizacyjnej, jednak zależność ta nie dotyczy jednorazowych działań, ale związana jest z działaniami kilkakrotnymi oraz systematycznymi.

4.3. Analiza wyników empirycznych dotyczących związku między stylem kierowania a elastycznością organizacyjną

Kolejnym krokiem w procesie badawczym była analiza zależności między stylem kierowania w przedsiębiorstwach rodzinnych a poziomem elastyczności organizacyjnej w wymiarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania. Ze względu na specyfikę przedsiębiorstw rodzinnych (Sułkowski 2005, s. 219-228; Winnicka-Popczyk 2013), które były podmiotem badań, oraz deklarowany mieszany styl kierowania w tego typu organizacjach (Zych 2010; Basco, Pérez Rodríguez 2011; Raport 2012), autorka podjęła decyzję, aby zbadać zależności dla dwóch różnych podziałów stylów kierowania (Penc 1996, s. 40; Krawczyk 2000, s. 15; Pérez Rodríguez 2011; Sułkowski 2012, s. 219-228) – dla podstawowego podziału, który obejmuje styl autokratyczny, demokratyczny i liberalny oraz – dla rozszerzonego (w oparciu o model Reddina), który obejmuje styl przyjazny, kompleksowy, wyizolowany oraz gorliwy (Reddin 1977; Kieżun 1997, s. 322-333; Wachowiak 2001, s. 29; Wajda 2003, s. 92). W związku z tym w dalszej części tego rozdziału autorka opiera się na dwóch zaproponowanych podziałach stylów kierowania organizacjami.

Style kierowania (podział podstawowy) w przedsiębiorstwach rodzinnych a poziom elastyczności organizacyjnej

W tabeli 4.11 przedstawiono statystyki opisowe preferowanych stylów kierowania w przedsiębiorstwach rodzinnych. Przeprowadzona analiza wykazała, iż preferowanym stylem kierowania w badanych przedsiębiorstwach jest styl autokratyczny polegający na tym, iż przedsiębiorca sam ustala cele i zadania firmy, w pełni angażując się w funkcjonowanie firmy, poprzez bieżącą kontrolę i weryfikację działań pracowników. Średnia wartość dla stylu autokratycznego wynosi 4,32 w 7-stopniowej skali Likerta. Poziom ten odchyla się od wartości przeciętnej o +/-1,99 punktu. Minimalna wartość dla tego stylu zarządzania wskazywana przez respondentów wynosiła 1,00, natomiast maksymalna wartość wynosiła 7,00 w 7-stopniowej skali. Przynajmniej 25% respondentów oceniło, iż zarządzanie w stylu autokratycznym w ich przedsiębiorstwie odbywa na poziomie do 3,00, z kolei co najmniej 50% respondentów oceniło na poziomie 5,00 lub mniejszym.

Tabela 4.11. Statystyki opisowe preferowanych stylów kierowania (podział podstawowy) w przedsiębiorstwach rodzinnych, N=358

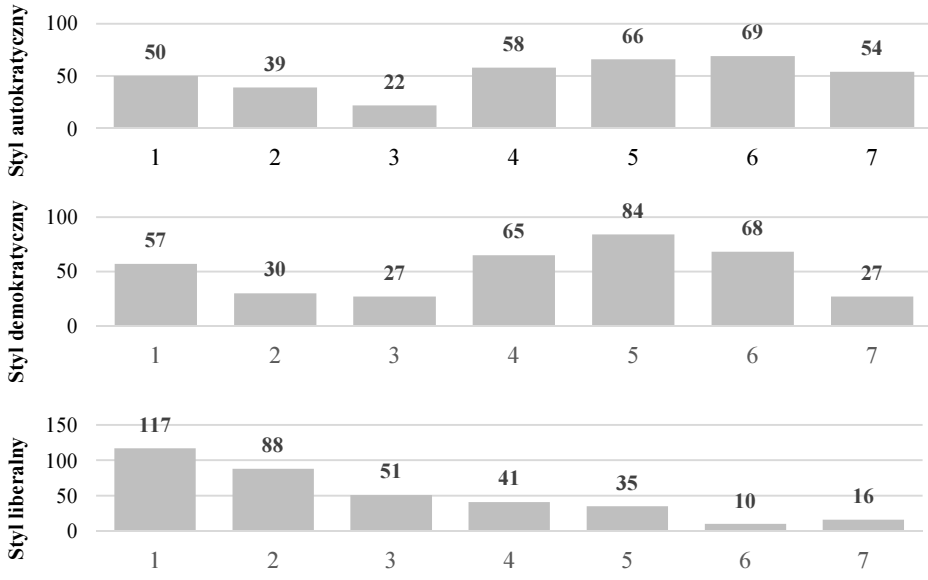
Style kierowania	N	Średnia	Odch. std.	Min	Q25	Mediana	Q75	Maks
Autokratyczny	358	4,32	1,99	1,00	3,00	5,00	6,00	7,00
Demokratyczny	358	4,12	1,87	1,00	3,00	4,50	6,00	7,00
Liberalny	358	2,67	1,71	1,00	1,00	2,00	4,00	7,00

Źródło: Opracowanie własne

Kwantyl trzeci (Q75) wskazuje ponadto, że przynajmniej 75% respondentów, oceniło iż zarządzanie w stylu autokratycznym w ich przedsiębiorstwie odbywa na poziomie do 6,00 w 7-stopniowej skali. Kolejnym stylem preferowanym przez właścicieli lub/i menadżerów przedsiębiorstw rodzinnych był styl demokratyczny, który ogranicza w pewien sposób właściciela firmy, dając pracownikom maksimum swobody. Styl ten polega na zachęcaniu pracowników do współdecydowania w procesie funkcjonowania firmy. Dokonana analiza pokazała, że średnia wartość dla stylu demokratycznego wynosi 4,12 w 7-stopniowej skali Likerta, a poziom ten odchyla się od wartości przeciętnej o +/-1,87 punktu. Minimalna wartość dla tego stylu zarządzania wskazywana przez respondentów wynosiła 1,00, natomiast maksymalna wartość wynosiła 7,00 w 7-stopniowej skali. Okazuje się, że przynajmniej 25% respondentów oceniło, iż zarządzanie w stylu demokratycznym, w ich przedsiębiorstwie rodzinnym, odbywa na poziomie do 3,00, z kolei co najmniej 50% respondentów oceniło na poziomie 4,50 lub mniejszym. Kwantyl trzeci wskazuje, że przynajmniej 75% respondentów oceniło, iż zarządzanie w stylu autokratycznym w ich przedsiębiorstwie odbywa na poziomie do 6,00 w 7-stopniowej skali. W badanych przedsiębiorstwach rodzinnych najrzadziej wskazywany był styl liberalny, który pozostawia pracownikom maksimum swobody. Osoba kierująca przedsiębiorstwem, w tym stylu, jak najmniej stara się ingerować w działania pracowników, jednak zapewnia im odpowiednie narzędzia i warunki pracy. Respondenci ocenili, że w przypadku przedsiębiorstw rodzinnych ten styl kierowaniaa występuje bardzo rzadko, określając jego poziom w procesie zarządzania firmą na 2,67. Poziom ten odchyla się od wartości przeciętnej o +/-1,71 punktu. Minimalna wartość dla tego stylu kierowania wskazywana przez respondentów wynosiła 1,00, natomiast maksymalna wartość wynosiła 7,00 w 7-stopniowej skali Likerta. Badania pokazały, że co najmniej 25% respondentów oceniło, iż kierowanie w stylu liberalnym w ich przedsiębiorstwie odbywa na poziomie do 1,00, z kolei co najmniej 50% respondentów oceniło na poziomie 2,00 lub mniejszym. Kwantyl Q75 wskazuje ponadto, że przynajmniej 75% respondentów oceniło, iż kierowanie w stylu liberalnym w ich przedsiębiorstwie odbywa na poziomie do 4,00 w 7-stopniowej skali. Wynika z tego, że praktycznie ten styl kierowania nie występuje w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych.

Preferencje dotyczące stylu kierowania (podział podstawowy) w przedsiębiorstwach rodzinnych zaprezentowano na rysunku 4.12. Rozkład odpowiedzi dotyczący autokratycznego stylu kierowania w przedsiębiorstwach rodzinnych wskazuje, że łącznie 189 respondentów deklaruje, iż styl autokratyczny jest stylem kierowania w ich przedsiębiorstwie, co stanowi prawie 53% wszystkich wskazań. Z kolei 111 respondentów określiło, że ten styl nie występuje w procesie kierowania ich przedsiębiorstwem, w tym zdecydowanie nie wskazało 50 respondentów. Rozkład odpowiedzi dotyczący demokratycznego stylu kierowania w przedsiębiorstwach rodzinnych wskazuje, że łącznie 179 respondentów deklaruje, iż styl demokratyczny jest stylem kierowania w ich przedsiębiorstwie, stanowi to dokładnie 50% wszystkich wskazań. W przypadku 57 przedsiębiorstw rodzinnych respondenci

zadeklarowali, że styl ten zdecydowanie nie występuje w ich firmie. Rozkład odpowiedzi dotyczący liberalnego stylu kierowania w przedsiębiorstwach rodzinnych wskazuje, że łącznie 256 respondentów deklaruje, iż ten styl kierowania nie występuje w ich przedsiębiorstwie, a zaledwie 26 przedsiębiorców wskazało, że w ich przedsiębiorstwie rodzinnym dominuje ten styl kierowania.



Rys. 4.12. Preferowany styl kierowania (podział podstawowy) w przedsiębiorstwach rodzinnych, rozkład odpowiedzi*, N=358

* respondenci korzystali z 7-stopniowej skali Likerta, gdzie 1 oznacza zdecydowanie nie, 2 nie, 3 raczej nie, 4 przeciętnie, 5 raczej tak, 6 tak, 7 zdecydowanie tak

Źródło: Opracowanie własne

W kolejnym etapie analizy, w celu oceny poziomu elastyczności organizacyjnej w wymiarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania, w zależności od przyjętego stylu kierowania (podział podstawowy), wykorzystano współczynnik tau Kendalla. Przeprowadzona analiza wykazała, iż w przypadku autokratycznego stylu kierowania w przedsiębiorstwach rodzinnych statystycznie istotne okazały się zależności pomiędzy wymiarami WAO_SPW oraz KZOI_WINT. W przypadku wymiaru WAO_SPW wartość wskaźnika tau Kendalla wynosi 0,07, natomiast w przypadku wymiaru KZOI_WINT wskaźnik tau Kendalla wynosi 0,009. Są to zależności bardzo słabe o charakterze dodatnim, jednak istotne statystycznie ($p<0,05$). Można zatem stwierdzić, że wraz ze wzrostem udziału stylu autokratycznego w kierowaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi wzrasta poziom elastyczności organizacyjnej w wymiarach sprawowanie władzy oraz wprowadzanie innowacji i nowych technologii. W przypadku demokratycznego stylu kierowania przedsię-

biorstwami rodzinnymi występują bardzo słabe zależności, ale istotne statystycznie ($p<0,05$) o charakterze dodatnim w przypadku sześciu z siedmiu wyróżnionych wymiarów związanych z organizacyjną funkcją zarządzania. Najsilniej skorelowana z tym stylem jest zmienna zależna KZOI_WINT (tau Kendalla=0,17), następnie zmienna zależna PO_USTO (tau Kendalla=0,14), natomiast najsłabiej zmienna zależna KZOI_WZO (tau Kendalla=0,08) oraz zmienna zależna WAO_KOI (tau Kendalla=0,09). Oznacza to, że wraz ze wzrostem udziału stylu demokratycznego w kierowaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi wzrasta poziom elastyczności organizacyjnej w wymiarach wprowadzanie innowacji i nowych technologii, ustalanie struktury organizacyjnej, stosunki z pracownikami, zarządzanie personelem, kierowanie organizacją i innowacją oraz wprowadzanie zmian w organizacji. Można zatem wnioskować, że demokratyczny styl kierowania w przedsiębiorstwach rodzinnych sprzyja wzrostowi poziomu elastycznych działań (elastyczności organizacyjnej) w wymiarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania (tab. 4.12).

Tabela 4.12. Zależności tau Kendalla między poziomem elastyczności organizacyjnej w wymiarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania a stylami kierowania (podział podstawowy) w przedsiębiorstwach rodzinnych, N=358

Wymiary	Style kierowania		
	Autokratyczny	Demokratyczny	Liberalny
	Wartość współczynnika tau Kendalla (**p < 0,05**)		
PO_USTO	0,00	**0,14**	0,01
WAO_SPW	**0,07**	0,06	0,02
WAO_KOI	0,05	**0,09**	-0,07
GZL_ZP	0,06	**0,12**	0,00
GZL_SP	0,00	**0,13**	0,03
KZOI_WZO	-0,02	**0,08**	**0,18**
KZOI_WINT	**0,09**	**0,17**	**-0,08**

Źródło: Opracowanie własne

Wyniki badań pokazały ponadto, że w przypadku liberalnego stylu kierowania przedsiębiorstwami rodzinnymi istnieją bardzo słabe zależności istotne statystycznie w przypadku kierowania zmianami organizacyjnymi (KZOI_WZO, tau Kendalla=0,18) oraz wprowadzania innowacji i nowych technologii (KZOI_WINT, tau Kendalla=-0,08). Oznacza to, że wraz ze wzrostem udziału liberalnego stylu kierowania w zarządzaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi wzrastają elastyczne działania związane z wprowadzaniem zmian w organizacji (wzrasta poziom elastyczności organizacyjnej) oraz maleją elastyczne działania związane z wprowadzaniem innowacji i nowych technologii w procesie organizowania przedsiębiorstwa (spada poziom elastyczności organizacyjnej) (tab. 4.12).

Style kierowania (podział rozszerzony) w przedsiębiorstwach rodzinnych a poziom elastyczności organizacyjnej

W kolejnym etapie analizy sprawdzono, jak skorelowane są wyznaczone wymiary związane z organizacyjną funkcją zarządzania ze stylami kierowania (podział rozszerzony). W tabeli 4.13 przedstawiono statystyki opisowe preferowanych stylów kierowania w przedsiębiorstwach rodzinnych. Przeprowadzona analiza wykazała, iż preferowanym stylem kierowania dla właścicieli lub/i menedżerów przedsiębiorstw rodzinnych jest styl kompleksowy polegający na tym, iż kierownik koncentruje się zarówno na aktualnie wykonywanych zadaniach, jak i docenia indywidualnych pracowników. Narady grupowe są dla niego formą ustalania zadań, a pracowników ocenia ze względu na ich przydatność. Można określić, iż kierownik jest dalekowzroczny i kieruje ludźmi przez wskazywanie im ideałów i stawianie ambitnych zadań. Średnia wartość dla stylu kompleksowego wynosi 4,81 w 7-stopniowej skali Likerta. Poziom ten odchyla się od wartości przeciętnej o +/-1,61 punktu. Minimalna wartość dla tego stylu kierowania wskazywana była przez respondentów na poziomie 1,00, natomiast maksymalna wskazywana była na poziomie 7,00 w 7-stopniowej skali. Przynajmniej 25% respondentów oceniło, iż kierowanie w stylu kompleksowym w ich przedsiębiorstwie rodzinnym odbywa się na poziomie do 4,00, z kolei co najmniej 50% respondentów oceniło na poziomie 5,00 lub mniejszym. Kwantyl trzeci (Q75) wskazuje ponadto, że przynajmniej 75% respondentów oceniło, iż kompleksowe kierowanie w ich przedsiębiorstwie rodzinnym odbywa się na poziomie do 6,00 w 7-stopniowej skali. Kolejnym stylem kierowania preferowanym przez właścicieli lub/i menedżerów przedsiębiorstw rodzinnych był styl przyjazny, w którym kierownik koncentruje się na problemach pracowniczych, natomiast w niewielkim stopniu na zadaniach. Lubi kontakty z podwładnymi i ma zdolność rozwiązywania konfliktów, jednak nie pobudza podwładnych do działania. Analiza pokazała, że średnia wartość dla tego stylu kierowania wynosi 3,95 w 7-stopniowej skali Likerta, a poziom ten odchyla się od wartości przeciętnej o +/-2,01 punktu. Minimalna wartość dla tego stylu kierowania wskazywana była przez respondentów na poziomie 1,00, natomiast maksymalna wskazywana była na poziomie 7,00. Okazuje się, że przynajmniej 25% respondentów oceniło, iż kierowanie w stylu przyjaznym w ich przedsiębiorstwie rodzinnym odbywa się na poziomie do 2,00, z kolei co najmniej 50% respondentów oceniło na poziomie 4,00 lub mniejszym. Q75 wskazuje, że przynajmniej 75% respondentów oceniło, iż przyjazne kierowanie w ich przedsiębiorstwie rodzinnym odbywa się na poziomie do 6,00 w 7-stopniowej skali. W badanych przedsiębiorstwach rodzinnych dość rzadko wskazywanym przez respondentów stylem kierowania był styl gorliwy, w którym kierownik skoncentrowany jest na zadaniach, chce uzyskać dominację nad innymi, udzielając podwładnym instrukcji i wskazówek. Działa on w krótkiej perspektywie, a podwładnych ocenia z punktu widzenia ich przydatności do wykonywania zadań, jednakże nagrody i kary uważa za najlepsze narzędzia kierowania. Respondenci ocenili, że w przypadku przedsiębiorstw rodzinnych ten styl kierowania występuje dość rzadko, określając jego poziom na 2,67 w 7-stopniowej skali Likerta. Poziom

ten odchyla się od wartości przeciętnej o +/-1,15 punktu. Minimalna wartość dla tego stylu kierowania wskazywana przez respondentów wynosiła 1,00, natomiast maksymalna wartość wynosiła 7,00. Wyniki badań pokazały, że co najmniej 25% respondentów oceniło, iż gorliwe kierowanie w ich przedsiębiorstwie rodzinnym odbywa się na poziomie do 1,00, a co najmniej 50% respondentów oceniło na poziomie do 3,00. Ponadto, przynajmniej 75% respondentów oceniło, iż kierowanie w stylu gorliwym w ich przedsiębiorstwie odbywa się na poziomie do 4,00 w 7-stopniowej skali. Wynika z tego, że praktycznie ten styl kierowania nie występuje w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych. Najrzadziej wskazywanym stylem kierowania w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych okazał się styl wyizolowany, w którym kierownik w niewielkim stopniu nastawiony jest na zadania i na ludzi. Stosuje on kary w postaci cofania uprawnień decyzyjnych, unika innowacji, preferuje metody znane i wypróbowane, ponadto ma trudności z nawiązaniem kontaktów i współdziałaniem z ludźmi. Kierownik stosujący wyizolowany styl kierowania ceni sobie racjonalność, a za zgubne uważa uleganie emocjom. Respondenci ocenili, że ten styl kierowania praktycznie nie występuje, określając jego poziom na 2,11 w 7-stopniowej skali Likerta. Poziom ten odchyla się od wartości przeciętnej o +/-1,61 punktu. Minimalna wartość dla tego stylu kierowania wskazywana przez respondentów wynosiła 1,00, natomiast maksymalna wartość wynosiła 7,00. Wyniki badań pokazały, że co najmniej 25% respondentów oceniło, iż wyizolowane kierowanie w ich przedsiębiorstwie rodzinnym odbywa się na poziomie do 1,00, a co najmniej 50% respondentów oceniło na poziomie do 2,00. Ponadto, przynajmniej 75% respondentów oceniło, iż kierowanie w stylu wyizolowanym w ich przedsiębiorstwie odbywa się na poziomie do 4,00 w 7-stopniowej skali. Wynika z tego, że praktycznie ten styl kierowania nie występuje w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych.

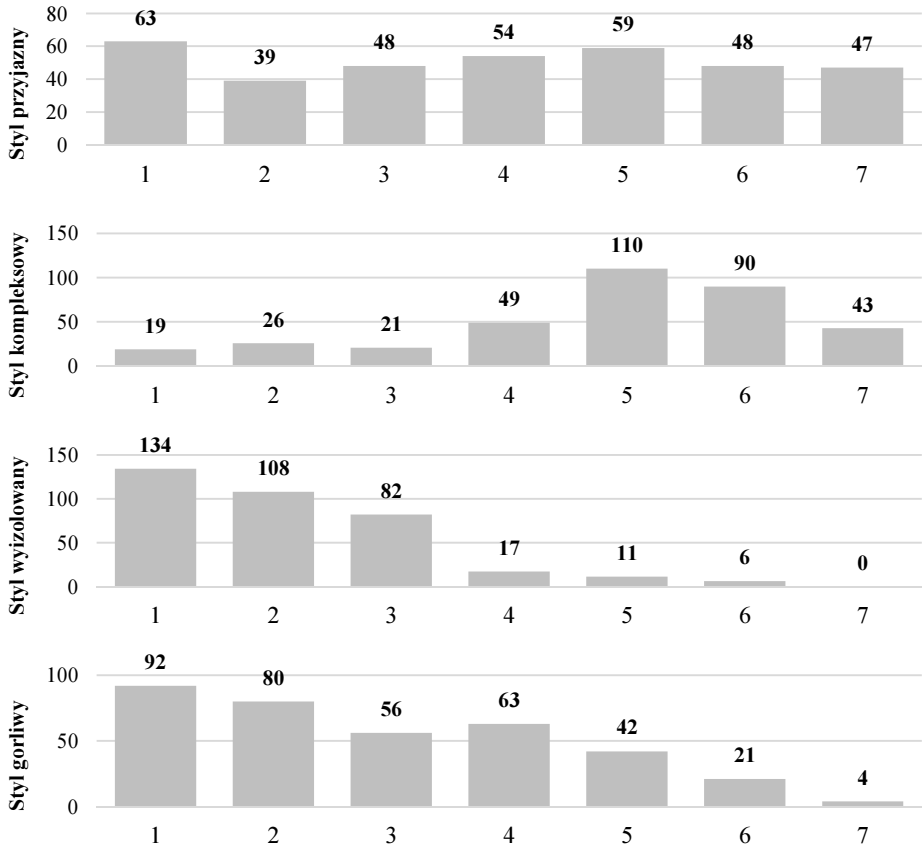
Tabela 4.13. Statystyki opisowe preferowanych stylów kierowania (podział rozszerzony) w przedsiębiorstwach rodzinnych, N=358

Style kierowania	N	Średnia	Odch. std.	Min	Q25	Mediana	Q75	Maks
Przyjazny	358	3,95	2,01	1,00	2,00	4,00	6,00	7,00
Kompleksowy	358	4,81	1,61	1,00	4,00	5,00	6,00	7,00
Wyizolowany	358	2,11	1,15	1,00	1,00	2,00	3,00	6,00
Gorliwy	358	2,89	1,61	1,00	1,00	3,00	4,00	7,00

Źródło: Opracowanie własne

Preferencje dotyczące stylu kierowania w przedsiębiorstwach rodzinnych zaprezentowano na rysunku 4.13. Rozkład odpowiedzi dotyczący przyjaznego stylu kierowania w przedsiębiorstwach rodzinnych wskazuje, że łącznie 154 respondentów deklaruje ten styl kierowania, co stanowi 43,02% wszystkich wskazań. Zdecydowanie styl przyjazny nie jest stylem kierowania w przedsiębiorstwach rodzinnych w przypadku 63 firm, natomiast raczej nie jest w przypadku 48 przedsiębiorstw. Rozkład odpowiedzi dotyczący kompleksowego stylu kierowania w przedsiębior-

stwach rodzinnych wskazuje, że był to najczęściej wskazywany styl kierowania w badanych przedsiębiorstwach. Łącznie 243 respondentów wskazało, iż ten styl jest stylem kierowania w ich przedsiębiorstwie, co stanowi aż 67,88% wszystkich badanych przedsiębiorstw. Jedynie 66 respondentów deklarowało, że w ich przedsiębiorstwach rodzinnych ten styl nie występuje. Wyniki badań pokazały, iż te dwa style kierowania – wyizolowany i gorliwy – najrzadziej występują w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych. W przypadku stylu gorliwego respondenci wskazali, że występuje on w procesie kierowania przedsiębiorstwami rodzinnymi w 67 firmach, co stanowi 18,75% badanych. Z kolei w przypadku wyizolowanego stylu kierowania taką deklarację złożyło 34 respondentów, co stanowi zaledwie 9,50% badanych przedsiębiorstw rodzinnych.



Rys. 4.13. Preferowany styl kierowania (podział rozszerzony) w przedsiębiorstwach rodzinnych, rozkład odpowiedzi*, N=358

* respondenci korzystali z 7-stopniowej skali Likerta, gdzie 1 oznacza zdecydowanie nie, 2 nie, 3 raczej nie, 4 przeciętnie, 5 raczej tak, 6 tak, 7 zdecydowanie tak

Źródło: Opracowanie własne

W kolejnym etapie analizy, w celu oceny poziomu elastyczności organizacyjnej w wyróżnionych wymiarach w zależności od przyjętego stylu kierowania w przedsiębiorstwach rodzinnych, wykorzystano współczynnik tau Kendalla. Wartości współczynników potwierdzają wcześniejsze wyniki badań. Okazuje się bowiem, że w przypadku kompleksowego stylu kierowania w przedsiębiorstwach rodzinnych istotne statystycznie są wszystkie wyróżnione wymiary, a ich charakter jest dodatni. Najsilniej skorelowane ze stylem kompleksowym są: zmienna zależna WAO_KOI (tau Kendalla=0,27), zmienna zależna KZOI_WINT (tau Kendalla=026) oraz zmienna zależna GZL_SP (tau Kendalla=0,25). W przypadku tych wymiarów występuje słaba zależność, jednak istotna statystycznie ($p<0,05$). Najsłabiej z tym stylem skorelowane są: zmienna zależna KZOI_WZO (tau Kendalla=0,14) oraz zmienna zależna PO_USTO (tau Kendalla=0,13), są to zależności bardzo słabe. Oznacza to, że wraz ze wzrostem udziału kompleksowego stylu w procesie kierowania w przedsiębiorstwach rodzinnych wzrastają elastyczne działania (poziome elastyczności organizacyjnej) we wszystkich wymiarach organizowania przedsiębiorstwa. W przypadku przyjaznego stylu kierowania stwierdzono statystycznie istotną zależność o charakterze dodatnim na bardzo niskim poziomie jedynie z wymiarem PO_UST (tau Kendalla=0,07), co oznacza, że wraz ze wzrostem udziału przyjaznego stylu w procesie kierowania w przedsiębiorstwach rodzinnych wzrastają elastyczne działania w wymiarze projektowania organizacji – ustalania struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego (tab. 4.14).

Tabela 4.14. Zależności tau Kendalla między poziomem elastyczności organizacyjnej w wymiarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania a stylami kierowania (podział rozszerzony) w przedsiębiorstwach rodzinnych, N=358

Wymiary	Style kierowania			
	Przyjazny	Kompleksowy	Wyizolowany	Gorliwy
	Wartości współczynnika tau Kendalla (**p<0,05**)			
PO_USTO	**0,07**	**0,13**	-0,07	-0,01
WAO_SPW	0,03	**0,18**	0,00	0,03
WAO_KOI	-0,04	**0,27**	**-0,11**	-0,03
GZL_ZP	0,02	**0,19**	-0,04	0,03
GZL_SP	0,03	**0,25**	0,02	0,04
KZOI_WZO	0,03	**0,14**	**0,12**	**0,14**
KZOI_WINT	-0,02	**0,26**	**-0,13**	0,01

Źródło: Opracowanie własne

Wcześniejsze wyniki badań pokazały, iż gorliwy i wyizolowany styl kierowania to najrzadziej występujące style w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych. Okazuje się, że w przypadku gorliwego stylu kierowania istotną statystycznie zależność stwierdzono jedynie w przypadku wymiaru KZOI_WZO (tau Kendalla=0,14).

Zależność ta jest bardzo słaba i ma charakter dodatni, jednak jest istotna statystycznie ($p<0,05$). Co oznacza, że w przypadku gorliwego stylu kierowania w przedsiębiorstwach rodzinnych zwiększają się elastyczne działania związane z wprowadzaniem zmian w organizacji. Przeprowadzona analiza wykazała ponadto, że w przypadku stylu wyizolowanego stwierdzono bardzo słabe statystycznie istotne zależności o charakterze ujemnym w przypadku dwóch wymiarów: WAO_KOI (tau Kendalla= =-0,11) oraz KZOI_WINT (tau Kendalla=-0,13). Oznacza to, że wraz ze wzrostem udziału wyizolowanego stylu w procesie kierowania w przedsiębiorstwach rodzinnych zmniejszają się elastyczne działania (poziom elastyczności organizacyjnej) w wymiarze kierowania organizacją i informacją oraz w wymiarze wprowadzania innowacji i nowych technologii. Zatem można uznać, że wyizolowany styl kierowania nie sprzyja elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych i dotyczy to szczególnie kierowania organizacją i informacją oraz wprowadzanie innowacji i nowych technologii (tab. 4.14).

Przegląd literatury pokazuję, że w przypadku przedsiębiorstw rodzinnych w dużej mierze dominują style mieszane (Wachowiak 2001, s. 29; Szałkowski 2002; Wajda 2003, s. 92; Sułkowski 2012, s. 219-228; Raport 2012; Daspit i in. 2018), które łączą w sobie odpowiednie style związane z kierowaniem w tego typu firmach (Koziński, Listwan 2005, s. 104; Basco, Pérez Rodríguez 2011; Ramadani, Hoy 2015; Mullins, Schoar 2016). Dlatego też w kolejnym etapie badań zastosowano analizę skupień dla konstrukcji grup łączących odpowiednie style kierowania względem różnych podziałów (podstawowego i rozszerzonego). Zastosowanie niniejszej analizy wynikało z faktu, iż respondenci wskazywali odpowiedni styl kierowania z wykorzystaniem 7-stopniowej skali Likerta. W związku z tym określali, w jakim stopniu dany styl kierowania jest podejmowany w przypadku ich firmy.

Analiza skupień (klasteryzacja) jest to metoda, za pomocą której poszukuje się „naturalnych skupień", bez informacji o strukturze grupy. Technika ta pozwala wykrywać prawdopodobieństwa pomiędzy obiektami, gdy nie ma informacji o właściwościach ani liczbie grup. Występują dwa główne rodzaje analizy skupień, metoda hierarchiczna oraz niehierarchiczna (Górecki 2011, s. 443; Najman 2008). W analizie badań w niniejszej pracy wykorzystano metodę hierarchiczną.

Często wykorzystywanymi metodami taksonomicznymi są tzw. algorytmy aglomeracyjne (sekwencyjne, hierarchiczne, indukcyjne), w których wstępnie każda cecha dyskryminowanego zbioru jest traktowana jako osobna podklasa. W zastosowanej macierzy odległości poszukuje się elementów leżących najbliżej siebie, scala się je we wspólną klasę, a następnie tworzy się nową macierz odległości między powstałą klasą a pozostałymi cechami. Prowadzi to do sukcesywnego zmniejszania liczby klas. Procedurę tę prowadzi się do momentu, aż wszystkie elementy zostaną połączone w jeden zbiór (Migdał-Najman, Najman 2005). Odległości nowego skupienia od pozostałych wyznacza się, stosując ogólną formułę:

$$d_{pq} = \alpha d_{sq} + \beta d_{tq} + \gamma d_{st} + \delta \left| d_{sq} - d_{tq} \right| \tag{14}$$

gdzie:
d_{st} to odległość między skupieniami o numerach s i t
$\alpha, \beta, \gamma, \delta$ to parametry przekształcenia

Różne wersje i nazwy metod aglomeracyjnych wynikają z różnych sposobów definiowania wartości parametrów przekształcenia, to znaczy z odmiennego pojmowania odległości skupisk (Górecki 2011, s. 443-449).

W pracy zastosowano metodę Warda, która jest jedną z popularniejszych miar w metodzie hierarchicznej, gdzie odległość pomiędzy skupieniami jest definiowana jako moduł różnicy między sumami kwadratów odległości punktów od środka grup, do których punkty te należą (Górecki 2011, s. 444; Kaufman, Rousseeuw 1990, s. 83-88).

W taksonomii cech bardzo ważnym zagadnieniem jest także definicja odległości pomiędzy cechami. W pracy zastosowano kwadrat odległości euklidesowej, która przyjmuje, że największa odległość występuje między obiektami maksymalnie oddalonymi. Dlatego jako miarę odległości można przyjąć:

$$d_{ik} = \sum_{j=1}^{m}(z_{ij} - z_{kj})^2 \tag{15}$$

gdzie:
z_{ij} to wartość j-tego pytania dla i-tego przedsiębiorstwa

Problemem jest ustalenie liczby skupień, na które ma być podzielony wyjściowy zbiór. Jedną z metod jest ocena wzrokowa przebiegu aglomeracji. Z formalnych metod reguły „stop" można zastosować:

$$q_j^{(1)} = \frac{a_{st}^{(j)}}{a_{st}^{(j-1)}} \tag{16}$$

gdzie:
$(j = 2, \dots, k)$

Za najlepszy uważa się ten podział, któremu odpowiada maksymalna wartość powyższego miernika (Ward 1963).

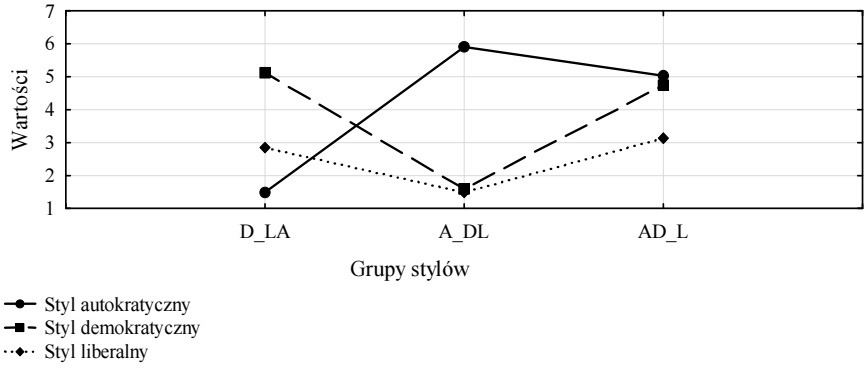
Grupy w obrębie stylów kierowania (podział podstawowy) w przedsiębiorstwach rodzinnych a poziom elastyczności organizacyjnej

Wykorzystując metodę Warda, wyłoniono trzy profile grup w obrębie stylów kierowania (podział podstawowy) w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych (rys. 4.14):

1. Grupa D_LA obejmuje styl mieszany, w którym dominuje styl demokratyczny, który określany był przez respondentów na poziomie 5,13, styl liberalny określany był przez właścicieli lub/i menedżerów przedsiębiorstw rodzinnych na poziomie 2,85, a styl autokratyczny na poziomie 1,49 w 7-stopniowej skali Likerta. Grupa D_LA obejmuje przedsiębiorstwa rodzinne, których właściciele i/lub menedżerowie deklarują najczęściej demokratyczny styl kierownia w firmie, pozostałe dwa style są wskazywane dość rzadko i raczej nie dotyczą tej grupy.
2. Grupa A_DL obejmuje styl mieszany, w którym dominuje styl autokratyczny, wskazywany przez respondentów na poziomie 5,90, pozostałe dwa style wskazywane były na dość niskim poziomie, styl demokratyczny na poziomie 1,60,

a styl liberalny na poziomie 1,48 w 7-stopniowej skali Likerta. W grupie A_DL dominują przedsiębiorstwa rodzinne, których właściciele lub/i menedżerowie deklarują autokratyczny styl kierowania, style demokratyczny i liberalny praktycznie tej grupy przedsiębiorstw nie dotyczą.

3. Grupa AD_L obejmuje styl mieszany, w którym dominuje styl autokratyczny i demokratyczny jednocześnie, określane one były przez respondentów na poziomie odpowiednio 5,03 oraz 4,75, z kolei styl liberalny deklarowany był w procesie kierowania przedsiębiorstwami rodzinnymi na poziomie 3,13 w 7-stopniowej skali Likerta. Grupa AD_L obejmuje przedsiębiorstwa rodzinne, które wskazują, iż ich style kierowania w przedsiębiorstwie to jest połączenie stylów autokratycznego i stylu demokratycznego, styl liberalny wskazywany był na dość niskim poziomie, więc nie można powiedzieć, iż ta grupa przedsiębiorstw rodzinnych kieruje firmą według tego stylu.



Rys. 4.14. Profile grup (średnie) stylów kierowania (podział podstawowy) w przedsiębiorstwach rodzinnych, N=358

Źródło: Opracowanie własne

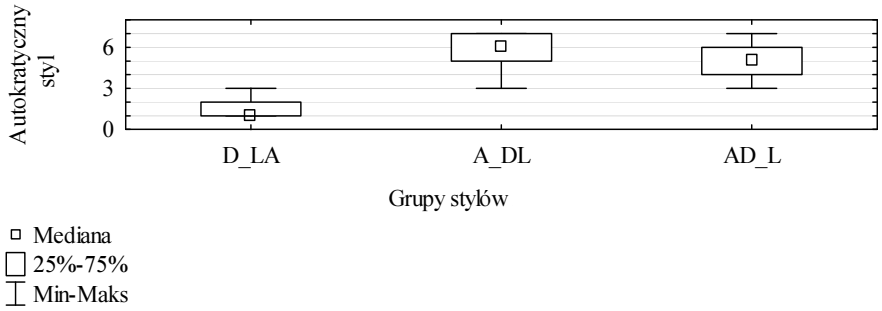
Statystyki opisowe dla pytań dotyczących stylów kierowania (podział podstawowy) w przedsiębiorstwach rodzinnych podzielonych ze względu na grupę stylu kierowania przedstawiono w tabeli 4.15. Z przeprowadzonej analizy wynika, że autokratyczny styl kierowania był wskazywany przez respondentów w grupie A_DL na najwyższym poziomie, a mianowicie 5,90 w 7-stopniowej skali Likerta i poziom ten odchyla się od poziomu przeciętnego o +/-0,90 punktu. Minimalna wartość wskazywana dla tego stylu wynosiła 3,00, natomiast maksymalna 7,00. Wartości statystyk pozycyjnych wskazują, że co najmniej 25% respondentów oceniło w ich przedsiębiorstwie, że autokratyczny styl kierowania w grupie A_DL był na poziomie do 5,00, przynajmniej 50% respondentów oceniło, że na poziomie do 6,00, z kolei co najmniej 75% właścicieli i/lub menedżerów badanych przedsiębiorstw rodzinnych oceniło, że ten styl kierowania w ich firmach występuje na poziomie 7,00 lub mniejszym. Autokratyczny styl kierowania w grupie AD_L wskazywany był przez respondentów na 5,00 w 7-stopniowej skali Likerta, a poziom ten

odchyla się od wartości przeciętnej o +/-1,20 punktu. Minimalna wartość wskazywana dla tego stylu wynosiła 3,00, natomiast maksymalna 7,00. Wartości statystyk pozycyjnych wskazują również, że co najmniej 25% respondentów oceniło w ich przedsiębiorstwie, że autokratyczny styl kierowania w grupie AD_L był na poziomie do 4,00, przynajmniej 50% respondentów oceniło, że na poziomie do 5,00, a z kolei co najmniej 75% właścicieli i/lub menedżerów badanych przedsiębiorstw rodzinnych oceniło, że ten styl kierowania w ich firmach występuje na poziomie 6,00 lub mniejszym. Na najniższym poziomie autokratyczny styl kierowania był wskazywany w grupie D_LA, a mianowicie na poziomie 1,40. Poziom ten odchyla się od wartości przeciętnej o +/-0,60 punktu. Minimalna wartość wskazywana dla tego stylu wynosiła 1,0, natomiast maksymalna zaledwie 3,00. Statystyki pozycyjne wskazują ponadto, że co najmniej 50% respondentów oceniło, że przyjazny styl kierowania w grupie D_LA jest na poziomie do 1,00, natomiast co najmniej 75% właścicieli i/lub menedżerów badanych przedsiębiorstw rodzinnych oceniło, że ten styl kierowania w ich firmach występuje na poziomie 2,00 lub mniejszym (tab. 4.15, rys. 4.15).

Tabela 4.15. Statystyki opisowe dla pytań dotyczących stylów kierowania (podział podstawowy) w przedsiębiorstwach rodzinnych podzielonych ze względu na grupę stylu, N=358

Grupy stylów kierowania	**Autokratyczny**							
	N	Średnia	Odch. std.	Min	Q25	Mediana	Q75	Maks
D_LA	92	1,50	0,60	1,00	1,00	1,00	2,00	3,00
A_DL	83	5,90	0,90	3,00	5,00	6,00	7,00	7,00
AD_L	183	5,00	1,20	3,00	4,00	5,00	6,00	7,00
Ogółem	358	4,30	2,00	1,00	3,00	5,00	6,00	7,00
Grupy stylów kierowania	**Demokratyczny**							
	N	Średnia	Odch. std.	Min	Q25	Mediana	Q75	Maks
D_LA	92	5,13	1,69	1,00	5,00	5,00	6,00	7,00
A_DL	83	1,60	0,75	1,00	1,00	1,00	2,00	3,00
AD_L	183	4,75	1,19	1,00	4,00	5,00	6,00	7,00
Ogółem	358	4,12	1,87	1,00	3,00	4,50	6,00	7,00
Grupy stylów kierowania	**Liberalny**							
	N	Średnia	Odch. std.	Min	Q25	Mediana	Q75	Maks
D_LA	92	2,85	2,17	1,00	1,00	2,00	4,50	7,00
A_DL	83	1,48	0,70	1,00	1,00	1,00	2,00	4,00
AD_L	183	3,13	1,52	1,00	2,00	3,00	4,00	7,00
Ogółem	358	2,67	1,71	1,00	1,00	2,00	4,00	7,00

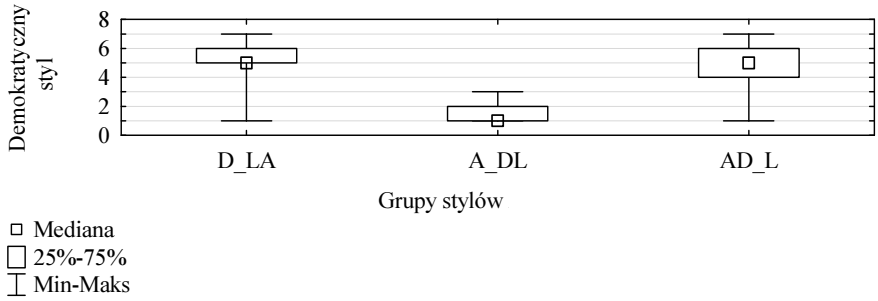
Źródło: Opracowanie własne



Rys. 4.15. Pozycyjne statystyki opisowe dla autokratycznego stylu kierowania w przedsiębiorstwach rodzinnych podzielonych ze względu na grupę stylu, N=358

Źródło: Opracowanie własne

Dokonana analiza pokazała, że demokratyczny styl kierowania był wskazywany przez respondentów na najwyższym poziomie w grupie D_LA, a mianowicie na poziomie 5,13 w 7-stopniowej skali Likerta i poziom ten odchyla się od poziomu przeciętnego o +/-1,69 punktu. Minimalna wartość wskazywana dla tego stylu wynosiła 1,00, natomiast maksymalna 7,00. Wartości statystyk pozycyjnych (mediana, Q75) wskazują, że co najmniej 50% respondentów oceniło, że w ich przedsiębiorstwie demokratyczny styl kierowania w grupie D_LA był na poziomie do aż 5,00, a z kolei co najmniej 75% właścicieli i/lub menedżerów badanych przedsiębiorstw rodzinnych oceniło, że ten styl kierowania w ich firmach występuje na poziomie 6,00 lub mniejszym. Demokratyczny styl kierowania w grupie AD_L wskazywany był przez respondentów na 4,75 w 7-stopniowej skali Likerta, a poziom ten odchyla się od wartości przeciętnej o +/-1,19 punktu. Minimalna wartość wskazywana dla tego stylu wynosiła 1,00, natomiast maksymalna 7,00. Wartości statystyk pozycyjnych wskazują również, że co najmniej 25% respondentów oceniło, że w ich przedsiębiorstwie, demokratyczny styl kierowania w grupie AD_L był na poziomie do 4,00, przynajmniej 50% respondentów oceniło, że na poziomie do 5,00, a z kolei co najmniej 75% właścicieli i/lub menedżerów badanych przedsiębiorstw rodzinnych oceniło, że ten styl kierowania w ich firmach występuje na poziomie 6,00 lub mniejszym. Na najniższym poziomie demokratyczny styl kierowania był wskazywany w grupie A_DL, a mianowicie na poziomie 1,60. Poziom ten odchyla się od wartości przeciętnej o +/-0,75 punktu. Minimalna wartość wskazywana dla tego stylu wynosiła 1,0, natomiast maksymalna zaledwie 3,00. Statystyki pozycyjne wskazują ponadto, że co najmniej 50% respondentów oceniło, że demokratyczny styl kierowania w grupie A_DL jest na poziomie do 1,00, natomiast co najmniej 75% właścicieli i/lub menedżerów badanych przedsiębiorstw rodzinnych oceniło, że ten styl kierowania w ich firmach występuje na poziomie 2,00 lub mniejszym (tab. 4.15, rys. 4.16).

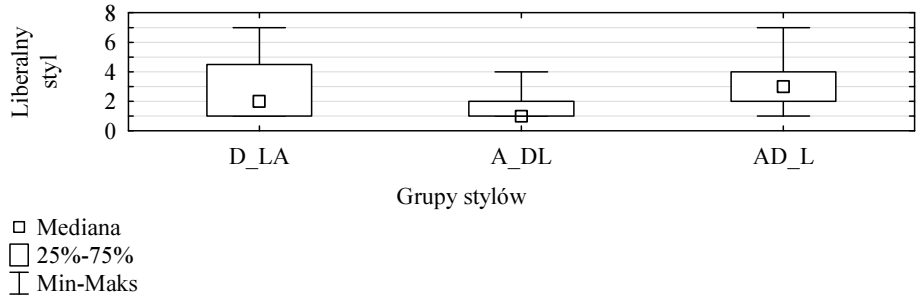


Rys. 4.16. Pozycyjne statystyki opisowe dla demokratycznego stylu kierowania w przedsiębiorstwach rodzinnych podzielonych ze względu na grupę stylu, N=358

Źródło: Opracowanie własne

Analiza dla stylu liberalnego pokazała, że jest on wskazywany na dość niskim poziomie przez respondentów w grupach obejmujących trzy style kierowania. Okazuje się, że liberalny styl kierowania był wskazywany przez respondentów na najwyższym poziomie w grupie AD_L, a mianowicie na poziomie 3,13 w 7-stopniowej skali Likerta i poziom ten odchyla się od poziomu przeciętnego o +/-1,52 punktu. Minimalna wartość wskazywana dla tego stylu wynosiła 1,00, natomiast maksymalna 7,00. Wartości statystyk pozycyjnych (Q25, mediana, Q75) wskazują, że co najmniej 25% respondentów oceniło, że w ich przedsiębiorstwach liberalny styl kierowania w grupie AD_L występował na poziomie do 2,00, a przynajmniej 50% respondentów oceniło, że w ich przedsiębiorstwie ten styl kierowania był na poziomie do 3,00. Z kolei co najmniej 75% właścicieli i/lub menedżerów badanych przedsiębiorstw rodzinnych oceniło, że ten styl kierowania w ich firmach występuje na poziomie 4,00 lub mniejszym. Liberalny styl kierowania w grupie D_LA wskazywany był przez respondentów na 2,85 w 7-stopniowej skali Likerta i poziom ten odchyla się od wartości przeciętnej o +/-2,17 punktu. Minimalna wartość wskazywana dla tego stylu wynosiła 1,00, natomiast maksymalna 7,00. Wartości statystyk pozycyjnych wskazują również, że co najmniej 25% respondentów oceniło, że w ich przedsiębiorstwie ten styl kierowania w grupie D_LA występował na poziomie do 1,00, przynajmniej 50% respondentów oceniło, że na poziomie do 2,00, a z kolei co najmniej 75% właścicieli i/lub menedżerów badanych przedsiębiorstw rodzinnych oceniło, że ten styl kierowania w ich firmach występuje na poziomie 4,50 lub mniejszym. Na najniższym poziomie liberalny styl kierowania był wskazywany w grupie A_DL, a mianowicie na poziomie 1,48. Poziom ten odchyla się od wartości przeciętnej o +/-0,70 punktu. Minimalna wartość wskazywana dla tego stylu wynosiła 1,0, natomiast maksymalna 4,00. Statystyki pozycyjne wskazują ponadto, że co najmniej 50% respondentów oceniło, że ten styl kierowania w grupie A_DL jest na poziomie do 1,00, natomiast co najmniej 75% właścicieli i/lub menedżerów badanych przedsiębiorstw rodzinnych

oceniło, że ten styl kierowania w ich firmach występuje na poziomie zaledwie 2,00 lub mniejszym (tab. 4.15, rys. 4.17).



Rys. 4.17. Pozycyjne statystyki opisowe dla liberalnego stylu kierowania w przedsiębiorstwach rodzinnych podzielonych ze względu na grupę stylu, N=358

Źródło: Opracowanie własne

W tabeli 4.16 przedstawione zostały statystyki testu Kruskala-Wallisa dla pytań dotyczących stylów kierowania w przedsiębiorstwach rodzinnych podzielonych ze względu na grupę stylu. Z przeprowadzonej analizy wynika, że występują statystycznie istotne różnice ($p<0,05$) w wartościach pytań pomiędzy poszczególnymi grupami, co oznacza, że grupy stylów mieszanych D_LA, A_DL i AD_L statystycznie różnicuje style kierowania.

Tabela 4.16. Statystyki testu Kruskala-Wallisa dla pytań dotyczących stylów kierowania (podział podstawowy) w przedsiębiorstwach rodzinnych podzielonych ze względu na grupę stylu, N=358

Style kierowania	H	p	Epsilon-kwadrat
Autokratyczny	218,990	**0,000**	0,613
Demokratyczny	166,923	**0,000**	0,468
Liberalny	65,261	**0,000**	0,183

Źródło: Opracowanie własne

Wartość statystyki Kruskala-Wallisa dla wskaźnika Epsilon-kwadrat dla stylu autokratycznego wynosi 0,613, co świadczy o silnej zależności. W przypadku stylu demokratycznego wskaźnik Epsilon-kwadrat wynosi 0,468, w związku z tym mamy do czynienia z umiarkowaną zależnością, natomiast w przypadku stylu liberalnego wskaźnik Epsilon-kwadrat wynosi 0,183, co oznacza słabą zależność. Niemniej jednak ze statystycznego punktu widzenia wynika, że grupy stylu kierowania zostały poprawnie wyznaczone (tab. 4.16).

W tabeli 4.17 przedstawiono prawdopodobieństwa obserwowane testu post hoc Kruskala-Wallisa dla pytań dotyczących stylów kierowania w przedsiębiorstwach rodzinnych podzielonych ze względu na grupę stylu. Wyniki analizy pokazują, że we wszystkich grupach stylów kierowania występują istotne statystycznie różnice ($p<0,05$) z wyjątkiem zależności pomiędzy AD_L i D_LA w przypadku demokratycznego stylu kierowania. W tym przypadku stwierdzono tendencję do różnic, czyli zależność jest nieistotna statystycznie na przyjętym poziomie prawdopodobieństwa ($p<0,05$), jednak w dalszej analizie będzie ona brana pod uwagę.

Tabela 4.17. Prawdopodobieństwa obserwowane testu post hoc Kruskala-Wallisa dla pytań dotyczących stylów kierowania (podział podstawowy) w przedsiębiorstwach rodzinnych podzielonych ze względu na grupę stylu, N=358

	Grupy stylów kierowania		
Autokratyczny	D_LA	A_DL	AD_L
D_LA		**0,000**	**0,000**
A_DL	**0,000**		**0,000**
AD_L	**0,000**	**0,000**	
	Grupy stylów kierowania		
Demokratyczny	D_LA	A_DL	AD_L
D_LA		**0,000**	**0,078***
A_DL	**0,000**		**0,000**
AD_L	**0,078***	**0,000**	
	Grupy stylów kierowania		
Liberalny	D_LA	A_DL	AD_L
D_LA		**0,000**	**0,013**
A_DL	**0,000**		**0,000**
AD_L	**0,013**	**0,000**	

* tendencje do różnic, zależności nieistotne statystycznie na poziomie prawdopodobieństwa $p<0,05$
Źródło: Opracowanie własne

Przeprowadzona analiza w kolejnym etapie badań pozwoliła sprawdzić, jaki jest poziom elastyczności organizacyjnej w poszczególnych wymiarach związanych z organizacyjną funkcją zarządania w zależności od stylu kierowania w przedsiębiorstwach rodzinnych. Do analizy wykorzystano nieparametryczną analizę wariancji, test Kruskala-Wallisa. Przeprowadzona analiza pokazała, że jedynie w przypadku wymiaru WAO_SPW stwierdzono statystycznie istotną zależność, natomiast w przypadku wymiaru KZOI_WZO stwierdzono tendencję do różnic. W przypadku wymiaru WAO_SPW Epsilon-kwadrat wynosi 0,029, natomiast w przypadku wymiaru KZOI_WZO Epsilon-kwadrat wynosi 0,013, co wskazuje na bardzo słabe zależności pomiędzy grupami stylów kierowania w tych dwóch wymiarach (tab. 4.18).

Tabela 4.18. Statystyki testu Kruskala-Wallisa dotyczące elastyczności organizacyjnej w wymiarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych w podziale na grupy stylów kierowania, N=358

Wymiary	H	p	Epsilon-kwadrat
PO_USTO	2,609	0,271	0,007
WAO_SPW	10,284	**0,006**	0,029
WAO_KOI	1,219	0,544	0,003
GZL_ZP	0,232	0,890	0,001
GZL_SP	3,558	0,169	0,010
KZOI_WZO	4,621	**0,099***	0,013
KZOI_WINT	2,466	0,291	0,007

* tendencje do różnic, zależności nieistotne statystycznie na poziomie prawdopodobieństwa p<0,05
Źródło: Opracowanie własne

Prawdopodobieństwa obserwowane testu post hoc Kruskala-Wallisa dotyczące poziomu elastyczności organizacyjnej w wymiarach związanych z organizacyjną fukcją zarządzania w podziale na grupy stylów kierowania przedstawiono w tabeli 4.19. Wyniki badań wykazały, że w przypadku wymiaru WAO_SPW występują statystycznie istotne różnice pomiędzy stylem kierowania D_LA a stylem AD_L, wartość statystyki testu post hoc Kruskala-Wallisa wynosi w tym przypadku 0,024. W przypadku stylu kierowania A_DL i stylu AD_L stwierdzono jedynie tendencję do różnic, gdyż wartość statystyki testu post hoc Kruskala-Wallisa wynosi 0,050. W przypadku innych wyróżnionych wymiarów, w podziale na grupy stylów kierowania, nie stwierdzono statystycznie istotnych różnic na poziomie prawdopodobieństwa p<0,05.

W tabeli 4.20 przedstawione zostały statystyki opisowe dla elastycznych działań w wymiarach organizowania przedsiębiorstw rodzinnych w podziale na grupy stylów kierowania istotne statystycznie przy poziomie prawdopodobieństwa p<0,05. Okazuje się, że w przypadku mieszanego stylu kierowania D_LA średnia wartość elastycznych działań w wymiarze WAO_SPW określona przez respondentów została na poziomie 4,30 w 7-stopniowej skali Likerta. Poziom ten odchyla się od wartości przeciętnej o +/-1,40 punktu. Minimalna wartość dla tego mieszanego stylu kierowania wskazywana przez respondentów wynosiła 1,00, natomiast maksymalna wartość wynosiła 6,70. W przypadku mieszanego stylu kierowania AD_L średnia wartość elastycznych działań określona przez respondentów została na poziomie 4,80 w 7-stopniowej skali Likerta. Poziom ten odchyla się od wartości przeciętnej o +/-1,00 punktu. Minimalna wartość dla tego mieszanego stylu kierowania wskazywana przez respondentów wynosiła 1,00, natomiast maksymalna wartość wynosiła 6,70. Potwierdza to również wartość statystki pozycyjnej Q25. Kwantyle pierwsze wskazują, że w przypadku mieszanego stylu zarządzania D_LA co najmniej 25% respondentów oceniło elastyczne działania w tym wymiarze na poziomie do 3,20, podczas gdy w przypadku mieszanego stylu kierowania AD_L co najmniej 25% respondentów oceniło elastyczne działania na poziomie do 4,00 w 7-stopniowej skali (tab. 4.20, rys. 4.18).

Tabela 4.19. Prawdopodobieństwa obserwowane testu post hoc Kruskala-Wallisa dla elastycznych działań w wymiarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych w podziale na grupy stylów kierowania (podział podstawowy), N=358

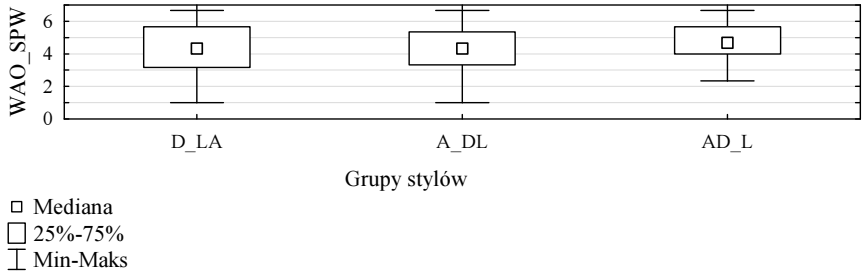
PO_USTO	**Grupy stylów kierowania**		
	D_LA	A_DL	AD_L
D_LA		0,280	0,777
A_DL	0,280		0,523
AD_L	0,777	0,523	
WAO_SPW	**Grupy stylów kierowania**		
	D_LA	A_DL	AD_L
D_LA		0,986	**0,024**
A_DL	0,986		**0,050***
AD_L	**0,024**	**0,050***	
WAO_KOI	**Grupy stylów kierowania**		
	D_LA	A_DL	AD_L
D_LA		0,659	1,000
A_DL	0,659		0,582
AD_L	1,000	0,582	
GZL_ZP	**Grupy stylów kierowania**		
	D_LA	A_DL	AD_L
D_LA		0,931	0,901
A_DL	0,931		1,000
AD_L	0,901	1,000	
GZL_SP	**Grupy stylów kierowania**		
	D_LA	A_DL	AD_L
D_LA		0,588	0,772
A_DL	0,588		0,173
AD_L	0,772	0,173	
KZOI_WZO	**Grupy stylów kierowania**		
	D_LA	A_DL	AD_L
D_LA		0,593	0,616
A_DL	0,593		0,105
AD_L	0,616	0,105	
KZOI_WINT	**Grupy stylów kierowania**		
	D_LA	A_DL	AD_L
D_LA		0,910	0,612
A_DL	0,910		0,347
AD_L	0,612	0,347	

* tendencje do różnic, zależności nieistotne statystycznie na poziomie prawdopodobieństwa $p<0,05$
Źródło: Opracowanie własne

Tabela 4.20. Statystyki opisowe dotyczące poziomu elastyczności organizacyjnej w wymiarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych w podziale na grupy stylów kierowania, N=358

Grupy stylów kierowania	WAO_SPW							
	N	Średnia	Odch. std.	Min	Q25	Mediana	Q75	Maks
D_LA	92	4,30	1,40	1,00	3,20	4,30	5,70	6,70
A_DL	83	4,40	1,30	1,00	3,30	4,30	5,30	6,70
AD_L	183	4,80	1,00	2,30	4,00	4,70	5,70	6,70
Ogółem	358	4,60	1,20	1,00	3,70	4,70	5,70	6,70

Źródło: Opracowanie własne



Rys. 4.18. Pozycyjne statystyki opisowe dla elastycznych działań przedsiębiorstw rodzinnych w wymiarze władza w organizacji – sprawowanie władzy w podziale na grupy stylów kierowania, N=358

Źródło: Opracowanie własne

Reasumując, można zatem wnioskować, że w przypadku mieszanego stylu kierowania, w którym dominują style autokratyczny i demokratyczny (AD_L), przedsiębiorstwa rodzinne wykazują wyższy poziom elastyczności organizacyjnej w wymiarze władza w organizacji – sprawowanie władzy niż w przypadku mieszanego stylu kierowania D_LA, w którym dominuje styl demokratyczny.

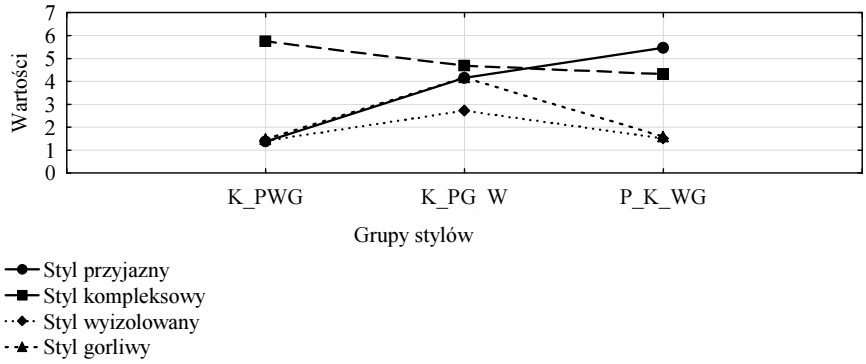
Grupy w obrębie stylów kierowania (podział rozszerzony) w przedsiębiorstwach rodzinnych a poziom elastyczności organizacyjnej

Wykorzystując metodę Warda, wyłoniono trzy profile grup w obrębie stylów kierowania (podział rozszerzony) w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych (rys. 4.19):

1. Grupa K_PWG obejmuje styl mieszany, w którym styl kompleksowy był wskazywany przez właścicieli i/lub menedżerów przedsiębiorstw rodzinnych jako dominujący styl kierowania. Respondenci wskazywali ten styl na poziomie 5,76, podczas gdy style przyjazny, wyizolowany oraz gorliwy, zdaniem respondentów, występują w badanej grupie przedsiębiorstw na poziomie 1,40 w 7-stopniowej skali Likerta. Grupa K_PWG obejmuje zatem te przedsiębiorstwa rodzinne, w których respondenci deklarowali, iż kierują przedsiębiorstwem według kom-

pleksowego stylu kierowania. Pozostałe style były wskazywane na dość niskim poziomie, dlatego można uznać, że praktycznie nie występowały w procesie kierowania przedsiębiorstwami rodzinnymi.

2. Grupa K_PG_W obejmuje styl mieszany, w którym kompleksowy styl kierowania wskazywany był przez właścicieli i/lub menedżerów przedsiębiorstw rodzinnych na poziomie 4,69. Styl przyjazny i styl gorliwy deklarowany był przez respondentów na poziomie 4,15, z kolei styl wyizolowany na poziomie 2,72 w 7-stopniowej skali Likerta. Grupa K_PG_W obejmuje przedsiębiorstwa rodzinne, które deklarują, iż ich styl kierowania to mix stylów kompleksowego, przyjaznego i gorliwego, wszystkie trzy style były najczęściej wskazywane w tej grupie. Pozostały styl, a mianowicie wyizolowany, nie był wskazywany w przyjętej skali jako wykorzystywany w praktyce kierowania firmą rodzinną.
3. Grupa P_K_WG obejmuje styl mieszany, w którym przyjazny styl kierowania deklarowany przez badanych właścicieli i/lub menedżerów przedsiębiorstw rodzinnych był na poziomie 5,47, natomiast kompleksowy styl kierowania na poziomie 4,32. Styl wyizolowany i styl gorliwy w praktyce kierowania przedsiębiorstwami rodzinnymi występują, zdaniem respondentów, na poziomie 1,51 w 7-stopniowej skali Likerta. Grupa P_K_WG obejmuje zatem przedsiębiorstwa rodzinne, których właściciel lub/i menedżerowie deklarowali, że przyjazny styl kierowania oraz kompleksowy styl kierowania to dwa style mieszające się w praktyce kierowania badanymi przedsiębiorstwami rodzinnymi. Pozostałe dwa style kierowania, czyli styl wyizolowany oraz styl gorliwy, praktycznie nie były wskazywane w procesie kierowania tą grupą przedsiębiorstw rodzinnych.



Rys. 4.19. Profile grup (średnie) stylów kierowania (podział rozszerzony) w przedsiębiorstwach rodzinnych, N=358

Źródło: Opracowanie własne

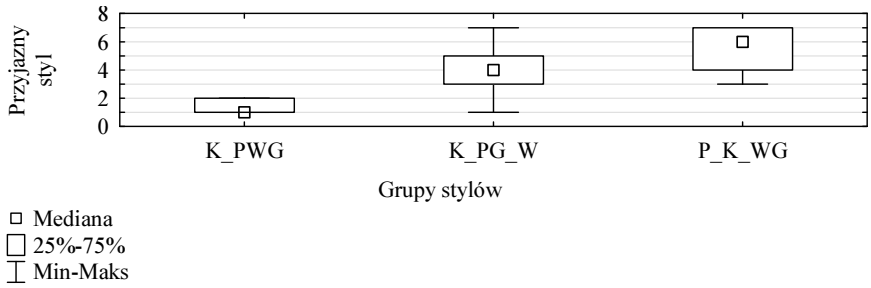
W tabeli 4.21 przedstawiono statystyki opisowe dla pytań dotyczących stylów kierowania w przedsiębiorstwach rodzinnych podzielonych ze względu na grupę stylu (podział rozszerzony). Z przeprowadzonej analizy wynika, że przyjazny styl kierowania był wskazywany przez respondentów w grupie P_K_WG na najwyższym poziomie, a mianowicie 5,50 w 7-stopniowej skali Likerta i poziom ten odchyla się od poziomu przeciętnego o +/-1,4 punktu. Minimalna wartość wskazywana dla tego

stylu wynosiła 3,00, natomiast maksymalna 7,00. Co najmniej 25% respondentów oceniło, że przyjazny styl kierowania w grupie P_K_WG jest na poziomie do 4,00, przynajmniej 50% respondentów oceniło, że na poziomie do 6,00, natomiast co najmniej 75% właścicieli i/lub menedżerów badanych przedsiębiorstw rodzinnych oceniło, że ten styl kierowania w ich firmach występuje na poziomie 7,00 lub mniejszym. Na najniższym poziomie przyjazny styl kierowania był wskazywany w grupie K_PWG, a mianowicie na poziomie 1,40, poziom ten odchyla się od wartości przeciętnej o +/-0,50 punktu. Minimalna wartość wskazywana dla tego stylu wynosiła 1,0, natomiast maksymalna zaledwie 2,00. Co najmniej 25% respondentów oceniło, że przyjazny styl kierowania w grupie K_PWG jest na poziomie do 1,00, natomiast co najmniej 75% właścicieli i/lub menedżerów badanych przedsiębiorstw rodzinnych oceniło, że ten styl kierowania w ich firmach występuje na poziomie 2,00 lub mniejszym (rys. 4.20).

Tabela 4.21. Statystyki opisowe dla pytań dotyczących stylów kierowania (podział rozszerzony) w przedsiębiorstwach rodzinnych podzielonych ze względu na grupę stylu, N=358

Grupy stylów kierowania	**Przyjazny**							
	N	Średnia	Odch. std.	Min	Q25	Mediana	Q75	Maks
K_PWG	74	1,40	0,50	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00
K_PG_W	184	4,20	1,60	1,00	3,00	4,00	5,00	7,00
P_K_WG	100	5,50	1,40	3,00	4,00	6,00	7,00	7,00
Ogółem	358	3,90	2,00	1,00	2,00	4,00	6,00	7,00
Grupy stylów kierowania	**Kompleksowy**							
	N	Średnia	Odch. std.	Min	Q25	Mediana	Q75	Maks
K_PWG	74	5,76	0,92	4,00	5,00	6,00	6,00	7,00
K_PG_W	184	4,69	1,31	1,00	4,00	5,00	6,00	7,00
P_K_WG	100	4,32	2,13	1,00	2,00	5,00	6,00	7,00
Ogółem	358	4,81	1,61	1,00	4,00	5,00	6,00	7,00
Grupy stylów kierowania	**Wyizolowany**							
	N	Średnia	Odch. std.	Min	Q25	Mediana	Q75	Maks
K_PWG	74	1,41	0,52	1,00	1,00	1,00	2,00	3,00
K_PG_W	184	2,72	1,23	1,00	2,00	3,00	3,00	6,00
P_K_WG	100	1,51	0,61	1,00	1,00	1,00	2,00	3,00
Ogółem	358	2,11	1,15	1,00	1,00	2,00	3,00	6,00
Grupy stylów kierowania	**Gorliwy**							
	N	Średnia	Odch. std.	Min	Q25	Mediana	Q75	Maks
K_PWG	74	1,49	0,62	1,00	1,00	1,00	2,00	3,00
K_PG_W	184	4,16	1,17	1,00	3,00	4,00	5,00	7,00
P_K_WG	100	1,60	0,62	1,00	1,00	2,00	2,00	3,00
Ogółem	358	2,89	1,61	1,00	1,00	3,00	4,00	7,00

Źródło: Opracowanie własne



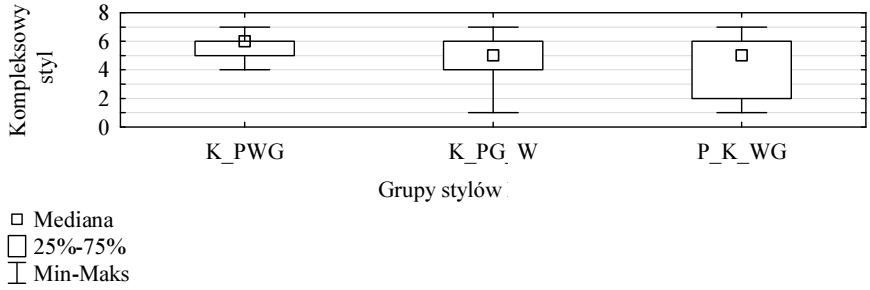
Rys. 4.20. Pozycyjne statystyki opisowe dla przyjaznego stylu kierowania w przedsiębiorstwach rodzinnych podzielonych ze względu na grupę stylu, N=358

Źródło: Opracowanie własne

Dokonana analiza pokazała, że w kompleksowy styl kierowania był wskazywany przez respondentów na najwyższym poziomie wynoszącym 5,76 w grupie K_PWG w 7-stopniowej skali Likerta, a poziom ten odchyla się od poziomu przeciętnego o wartość +/-0,92 punktu. Minimalna wartość wskazywana dla tego stylu wynosiła 4,00, natomiast maksymalna 7,00. Okazuje się, że co najmniej 25% respondentów oceniło, że kompleksowy styl kierowania w grupie K_PWG był na poziomie do 5,00, natomiast co najmniej 75% właścicieli i/lub menedżerów badanych przedsiębiorstw rodzinnych oceniło, że ten styl kierowania w ich firmach występuje na poziomie 6,00 lub mniejszym. Kompleksowy styl kierowania w grupie K_PG_W wskazywany był na poziomie 4,69 i poziom ten odchyla się od wartości przeciętnej o +/-1,31 punktu. Minimalna wartość wskazywana dla tego stylu wynosiła 1,0, natomiast maksymalna 7,00. Okazuje się, że co najmniej 25% respondentów oceniło, że kompleksowy styl kierowania w grupie K_PG_W jest na poziomie do 4,00, przynajmniej 50% respondentów oceniło, że na poziomie 5,00 lub mniejszym, natomiast co najmniej 75% właścicieli i/lub menedżerów badanych przedsiębiorstw rodzinnych oceniło, że ten styl kierowania w ich firmach występuje na poziomie do 6,00. Z kolei kompleksowy styl kierowania w grupie P_K_WG wskazywany był przez respondentów na poziomie 4,32 w 7-stopniowej skali Likerta. Poziom ten odchyla się od wartości przeciętnej o +/-2,13 punktu. Minimalna wartość wskazywana dla tego stylu wynosiła 1,00, natomiast maksymalna 7,00. Okazuje się, że co najmniej 25% respondentów oceniło, że kompleksowy styl kierowania w grupie P_K_WG był na poziomie do 2,00, co najmniej 50% respondentów oceniło, że na poziomie do 5,00, natomiast co najmniej 75% właścicieli i/lub menedżerów badanych przedsiębiorstw rodzinnych oceniło, że ten styl kierowania w ich firmach występuje na poziomie 6,00 lub mniejszym (tab. 4.21, rys. 4.21).

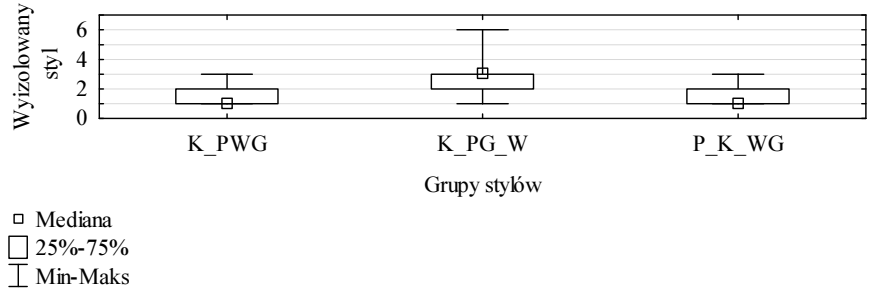
Dalsza przeprowadzona analiza pokazała, że wyizolowany styl kierowania był wskazywany przez respondentów na dość niskim poziomie, jednak, jak się okazało, na najwyższym poziomie w grupie K_PG_W wynoszącym 2,72 w 7-stopniowej skali Likerta. Poziom ten odchyla się od poziomu przeciętnego o wartość +/-1,23 punktu. Minimalna wartość wskazywana dla tego stylu wynosiła 1,00, natomiast maksymalna 6,00. Statystyki pozycyjne dla tego stylu kierowania z podziałem na

wyróżnione grupy wskazuje, że co najmniej 25% respondentów oceniło, że wyizolowany styl kierowania w grupie K_PG_W był na poziomie do 2,00, co najmniej 50% respondentów oceniło, że na poziomie do 3,00, natomiast co najmniej 75% właścicieli i/lub menedżerów badanych przedsiębiorstw rodzinnych oceniło, że ten styl kierowania w ich firmach występuje na poziomie 3,00 lub mniejszym. Kompleksowy styl kierowania w grupie K_PWG wskazywany był na najniższym poziomie, bo zaledwie 1,41 w 7-stopniowej skali Likerta. Poziom ten odchyla się od wartości przeciętnej o +/-0,52 punktu. Minimalna wartość wskazywana dla tego stylu wynosiła 1,0, natomiast maksymalna zaledwie 3,00. Okazuje się, że co najmniej 50% respondentów oceniło, że wyizolowany styl kierowania w grupie K_PWG jest na poziomie do 1,00, natomiast co najmniej 75% właścicieli i/lub menedżerów badanych przedsiębiorstw rodzinnych oceniło, że ten styl kierowania w ich firmach występuje na poziomie do 2,00 (tab. 4.21, rys. 4.22).



Rys. 4.21. Pozycyjne statystyki opisowe dla kompleksowego stylu kierowania w przedsiębiorstwach rodzinnych podzielonych ze względu na grupę stylu, N=358

Źródło: Opracowanie własne

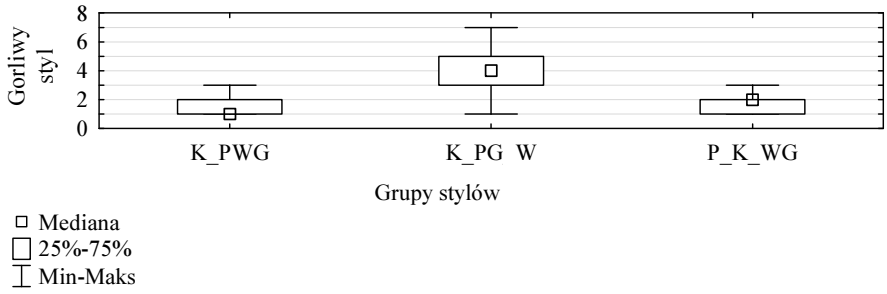


Rys. 4.22. Pozycyjne statystyki opisowe dla wyizolowanego stylu kierowania w przedsiębiorstwach rodzinnych podzielonych ze względu na grupę stylu, N=358

Źródło: Opracowanie własne

Z kolei przeprowadzona analiza dla stylu gorliwego pokazała, że był on wskazywany przez respondentów na najwyższym poziomie wynoszącym 4,16 w grupie

K_PG_W w 7-stopniowej skali Likerta i poziom ten odchyla się od wartości przeciętnej o +/-1,17 punktu. Minimalna wartość wskazywana dla tego stylu wynosiła 1,00, natomiast maksymalna 7,00. Potwierdzają to również statystyki opisowe (Q25, mediana oraz Q75), gdyż okazuje się, że co najmniej 25% respondentów oceniło, że gorliwy styl kierowania w grupie K_PG_W występował w procesie kierowania badanymi przedsiębiorstwami na poziomie do 3,00. Z kolei przynajmniej 75% właścicieli i/lub menedżerów badanych przedsiębiorstw rodzinnych oceniło, że ten styl kierowania w ich firmach występuje na poziomie 5,00 lub mniejszym. W pozostałych wyróżnionych grupach gorliwy styl kierowania wskazywany był na bardzo niskim poziomie, w grupie stylów P_K_WG na poziomie 1,60, a w grupie stylów K_PWG na poziomie 1,49 w 7-stopniowej skali Likerta. W obu grupach minimalna wartość dla danego stylu wskazywana była na poziomie 1,00, natomiast maksymalna na poziomie 3,00. Wartości statystyk pozycyjnych nie różnią się znacząco pomiędzy tymi dwoma grupami dla gorliwego stylu kierowania (tab. 4.21, rys. 4.23).



Rys. 4.23. Pozycyjne statystyki opisowe dla gorliwego stylu kierowania w przedsiębiorstwach rodzinnych podzielonych ze względu na grupę stylu, N=358

Źródło: Opracowanie własne

W tabeli 4.22 przedstawione zostały statystyki testu Kruskala-Wallisa dla pytań dotyczących stylów kierowania w przedsiębiorstwach rodzinnych podzielonych ze względu na grupę stylu. Z przeprowadzonej analizy wynika, że statystycznie istotne różnice ($p<0,05$) występują w wartościach pytań pomiędzy poszczególnymi grupami, co oznacza, że grupy stylów mieszanych K_PWG, K_PG_W i P_K_WG statystycznie różnicuje style kierowania. Wartości statystyki Kruskala-Wallisa dla wskaźnika Epsilon-kwadrat dla gorliwego stylu kierowania wynosi 0,668, co świadczy o silnej zależności. W przypadku przyjaznego stylu kierowania wskaźnik Epsilon-kwadrat wynosi 0,478, w związku z tym mamy do czynienia z umiarkowaną zależnością, w przypadku wyizolowanego stylu kierowania wskaźnik Epsilon-kwadrat wynosi 0,286, co oznacza słabą zależność, natomiast w przypadku kompleksowego stylu kierowania wartość wskaźnika Epsilon-kwadrat wynosi 0,088, co świadczy o bardzo słabej zależności. Niemniej jednak ze statystycznego punktu widzenia wynika, że grupy stylu kierowania zostały poprawnie wyznaczone.

Tabela 4.22. Statystyki testu Kruskala-Wallisa dla pytań dotyczących stylów kierowania (podział rozszerzony) w przedsiębiorstwach rodzinnych podzielonych ze względu na grupę stylu, N=358

Style kierowania	H	p	Epsilon-kwadrat
Przyjazny	170,647	**0,000**	0,478
Kompleksowy	31,567	**0,000**	0,088
Wyizolowany	102,207	**0,000**	0,286
Gorliwy	238,491	**0,000**	0,668

Źródło: Opracowanie własne

W tabeli 4.23 przedstawiono prawdopodobieństwa obserwowane testu post hoc Kruskala-Wallisa dla pytań dotyczących stylów kierowania (podział rozszerzony) w przedsiębiorstwach rodzinnych podzielonych ze względu na grupę stylu. Wyniki analizy pokazują, że we wszystkich grupach stylów kierowania występują istotne statystycznie różnice ($p<0,05$), z wyjątkiem zależności pomiędzy stylem K_PG_W i P_K_WG w przypadku zmiennej zależnej kompleksowy styl kierowania oraz stylem P_K_WG i K_PWG w przypadku zmiennej zależnej wyizolowany styl kierowania i gorliwy styl kierowania.

Tabela 4.23. Prawdopodobieństwa obserwowane testu post hoc Kruskala-Wallisa dla pytań dotyczących stylów kierowania (podział rozszerzony) w przedsiębiorstwach rodzinnych podzielonych ze względu na grupę stylu, N=358

Przyjazny	**Grupy stylów kierowania**		
	K_PWG	K_PG_W	P_K_WG
K_PWG		**0,000**	**0,000**
K_PG_W	**0,000**		**0,000**
P_K_WG	**0,000**	**0,000**	
Kompleksowy	**Grupy stylów kierowania**		
	K_PWG	K_PG_W	P_K_WG
K_PWG		**0,000**	**0,000**
K_PG_W	**0,000**		0,993
P_K_WG	**0,000**	0,993	
Wyizolowany	**Grupy stylów kierowania**		
	K_PWG	K_PG_W	P_K_WG
K_PWG		**0,000**	0,771
K_PG_W	**0,000**		**0,000**
P_K_WG	0,771	**0,000**	
Gorliwy	**Grupy stylów kierowania**		
	K_PWG	K_PG_W	P_K_WG
K_PWG		**0,000**	0,829
K_PG_W	**0,000**		**0,000**
P_K_WG	0,829	**0,000**	

Źródło: Opracowanie własne

Wykorzystana na tym etapie badań nieparametryczna analiza wariancji, test Kruskala-Wallisa, pozwoliła sprawdzić poziom elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w poszczególnych wyróżnionych siedmiu wymiarach w zależności od stylu kierowania. Przeprowadzone badania pokazały, że w przypadku wymiarów KZOI_WZO ($p<0,006$) oraz KZOI_WINT ($p<0,027$) stwierdzono statystycznie istotną zależność, natomiast w przypadku wymiaru WAO_KOI jedynie tendencję do różnic ($p<0,056$). Epsilon-kwadrat w przypadku wymiarów związanych z kierowaniem zmianami organizacyjnymi i innowacyjnymi wynosi odpowiednio 0,029 oraz 0,020, co świadczy o bardzo słabej zależności, jednak istotnej statystycznie (tab. 4.24).

Tabela 4.24. Statystyki testu Kruskala-Wallisa dotyczących elastyczności organizacyjnej w wymiarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych w podziale na style kierowania (podział rozszerzony), N=358

Wymiary	H	p	Epsilon-kwadrat
PO_USTO	1,452	0,484	0,004
WAO_SPW	1,180	0,554	0,003
WAO_KOI	5,769	**0,056***	0,016
GZL_ZP	0,180	0,914	0,001
GZL_SP	1,876	0,391	0,005
KZOI_WZO	10,324	**0,006**	0,029
KZOI_WINT	7,203	**0,027**	0,020

* tendencje do różnic, zależności nieistotne statystycznie na poziomie prawdopodobieństwa $p<0,05$
Źródło: Opracowanie własne

Prawdopodobieństwa obserwowane testu post hoc Kruskala-Wallisa dla wymiaru WAO_KOI dotyczące elastycznych działań w wymiarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych w podziale na style kierowania nie potwierdzają zależności statystycznie istotnej, dlatego też analizowane zostaną w dalszej części jedynie dwa wymiary KZOI_WZO oraz KZOI_WINT (tab. 4.25).

Statystyki opisowe dla elastycznych działań w wyróżnionych wymiarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych w podziale na wyłonione trzy grupy stylów kierowania, istotne statystycznie oraz wykazujące tendencję do różnic ($p<0,05$), przedstawione zostały w tabeli 4.26. Przeprowadzona analiza pokazała, że w wymiarze kierowanie zmianami organizacyjnymi i innowacyjnymi – wprowadzanie zmian w organizacji (KZOI_WZO) stwierdzono istotne statystycznie różnice pomiędzy grupą przedsiębiorstw reprezentujących styl kierowania K_PG_W a grupą przedsiębiorstw rodzinnych reprezentujących styl kierowania P_K_WG. Okazuje się, że przedsiębiorstwa rodzinne zaliczane do pierwszej grupy, a mianowicie do grupy K_PG_W wskazują elastyczne działania w tym wymiarze na poziomie 3,50 i poziom ten odchyla się od wartości przeciętnej o +/-0,90 punktu. Minimalna wartość dla tego wymiaru wskazywana przez respondentów wynosi 1,40, natomiast maksymalna wartość wynosi 5,60 w 7-stopniowej skali Likerta.

Tabela 4.25. Prawdopodobieństwa obserwowane testu post hoc Kruskala-Wallisa dotyczących elastyczności organizacyjnej w wymiarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych w podziale na style kierowania (podział rozszerzony), N=358

PO_USTO	**Grupy stylów kierowania**		
	K_PWG	K_PG_W	P_K_WG
K_PWG		1,000	0,645
K_PG_W	1,000		0,527
P_K_WG	0,645	0,527	
WAO_SPW	**Grupy stylów kierowania**		
	K_PWG	K_PG_W	P_K_WG
K_PWG		0,960	0,826
K_PG_W	0,960		0,558
P_K_WG	0,826	0,558	
WAO_KOI	**Grupy stylów kierowania**		
	K_PWG	K_PG_W	P_K_WG
K_PWG		0,108	0,891
K_PG_W	0,108		0,218
P_K_WG	0,891	0,218	
GZL_ZP	**Grupy stylów kierowania**		
	K_PWG	K_PG_W	P_K_WG
K_PWG		0,955	1,000
K_PG_W	0,955		0,932
P_K_WG	1,000	0,932	
GZL_SP	**Grupy stylów kierowania**		
	K_PWG	K_PG_W	P_K_WG
K_PWG		0,689	0,395
K_PG_W	0,689		0,769
P_K_WG	0,395	0,769	
KZOI_WZO	**Grupy stylów kierowania**		
	K_PWG	K_PG_W	P_K_WG
K_PWG		0,354	0,442
K_PG_W	0,354		**0,007**
P_K_WG	0,442	**0,007**	
KZOI_WINT	**Grupy stylów kierowania**		
	K_PWG	K_PG_W	P_K_WG
K_PWG		**0,053***	0,771
K_PG_W	**0,053***		0,198
P_K_WG	0,771	0,198	

* tendencje do różnic, zależności nieistotne statystycznie na poziomie prawdopodobieństwa p<0,05
Źródło: Opracowanie własne

Z kolei badane przedsiębiorstwa rodzinne zaliczane do grupy P_K_WG wskazują, że elastyczne działania w wymiarze KZOI_WZO występują na poziomie 3,10 i poziom ten odchyla się od wartości przeciętnej o +/-1,10 punktu. Minimalna wartość dla tego wymiaru wskazywana przez respondentów wynosi 1,00, natomiast maksymalna wartość wynosi 5,80 w 7-stopniowej skali. Na różny poziom elastycznych działań w zależności od przynależności do odpowiedniej grupy stylów kierowania w organizacji wskazują również statystyki pozycyjne (Q25, mediana, Q75). Okazuje się, że przynajmniej 25% właścicieli i/lub menedżerów badanych przedsiębiorstw rodzinnych zaliczanych do grupy K_PG_W oceniło elastyczne działania na poziomie do 3,00, co najmniej 50% respondentów w tej grupie oceniło elastyczne działania na poziomie 3,40 lub mniejszym, a 75% na poziomie do 4,00 w 7-stopniowej skali Likerta. Z kolei przynajmniej 25% właścicieli i/lub menedżerów średnich badanych przedsiębiorstw rodzinnych zaliczanych do grupy P_K_WG oceniło elastyczne działania w tym wymiarze na poziomie do 2,30, co najmniej 50% respondentów w tej grupie oceniło elastyczne działania na poziomie do 3,00, natomiast przynajmniej 75% oceniło na poziomie 3,80 lub mniejszym w 7-stopniowej skali Likerta (tab. 4.26, rys. 4.24).

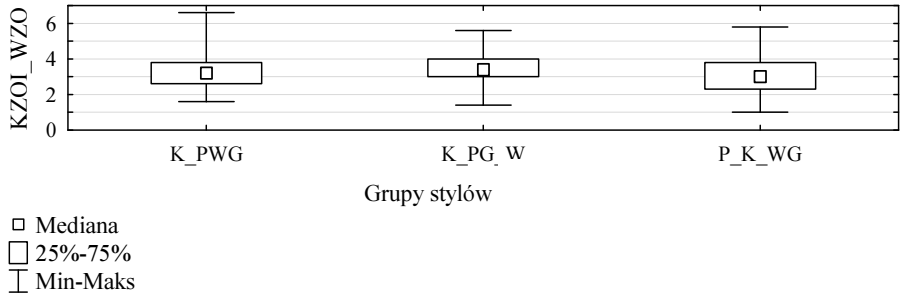
Tabela 4.26. Statystyki opisowe dotyczące poziomu elastyczności organizacyjnej w wymiarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych w podziale na grupy stylów kierowania (podział rozszerzony), N=358

Grupy stylów kierowania	KZOI_WZO							
	N	Średnia	Odch. std.	Min	Q25	Mediana	Q75	Maks
K_PWG	74	3,40	1,20	1,60	2,60	3,20	3,80	6,60
K_PG_W	184	3,50	0,90	1,40	3,00	3,40	4,00	5,60
P_K_WG	100	3,10	1,10	1,00	2,30	3,00	3,80	5,80
Ogółem	358	3,30	1,00	1,00	2,60	3,20	4,00	6,60
Grupy stylów kierowania	**KZOI_WINT**							
	N	Średnia	Odch. std.	Min	Q25	Mediana	Q75	Maks
K_PWG	74	5,60	1,20	1,50	5,00	6,00	6,50	7,00
K_PG_W	184	5,10	1,30	1,00	4,00	5,00	6,00	7,00
P_K_WG	100	5,30	1,50	1,00	4,50	6,00	6,50	7,00
Ogółem	358	5,30	1,30	1,00	4,50	5,50	6,00	7,00

Źródło: Opracowanie własne

Przeprowadzona analiza dla wymiaru kierowanie zmianami organizacyjnymi i innowacyjnymi – wprowadzanie innowacji i nowych technologii (KZOI_WINT) pokazała, że występują tendencje do różnic pomiędzy grupą przedsiębiorstw repre-

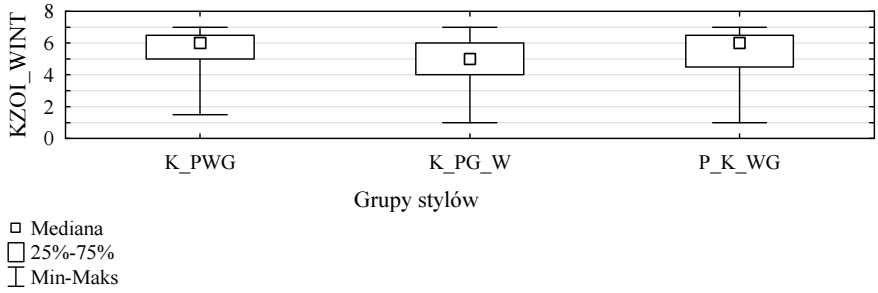
zentujących styl kierowania K_PWG a grupą przedsiębiorstw rodzinnych reprezentujących styl kierowania K_PG_W.



Rys. 4.24. Pozycyjne statystyki opisowe dla elastycznych działań w wymiarze kierowanie zmianami organizacyjnymi i innowacyjnymi – wprowadzanie zmian w organizacji w podziale na grupy stylów kierowania, N=358

Źródło: Opracowanie własne

Przedsiębiorstwa rodzinne zaliczane do pierwszej grupy, a mianowicie do grupy K_PWG wskazują elastyczne działania w tym wymiarze na poziomie 5,60 i poziom ten odchyla się od wartości przeciętnej o +/-1,20 punktu. Minimalna wartość dla tego wymiaru wskazywana przez respondentów wynosi 1,50, natomiast maksymalna wartość wynosi 7,00 w 7-stopniowej skali Likerta. Z kolei badane przedsiębiorstwa rodzinne zaliczane do grupy K_PG_W wskazują, że elastyczne działania w wymiarze KZOI_WZO występują na poziomie 5,10 i poziom ten odchyla się od wartości przeciętnej o +/-1,30 punktu. Minimalna wartość dla tego wymiaru wskazywana przez respondentów wynosi 1,00, natomiast maksymalna wartość wynosi 7,00 w 7-stopniowej skali. Na różny poziom elastycznych działań w zależności od przynależności do odpowiedniej grupy stylów kierowania w organizacji wskazują również statystyki pozycyjne. Okazuje się, że przynajmniej 25% właścicieli i/lub menedżerów badanych przedsiębiorstw rodzinnych zaliczanych do grupy K_PWG oceniło elastyczne działania na poziomie do aż 5,00, co najmniej 50% respondentów w tej grupie oceniło elastyczne działania na poziomie aż 6,00 lub mniejszym, z kolei 75% na poziomie do 6,50 w 7-stopniowej skali Likerta. Z kolei przynajmniej 25% właścicieli i/lub menedżerów badanych przedsiębiorstw rodzinnych zaliczanych do grupy K_PG_W oceniło elastyczne działania w tym wymiarze na poziomie do 4,00, co najmniej 50% respondentów w tej grupie oceniło elastyczne działania na poziomie do 5,00, natomiast przynajmniej 75% oceniło na poziomie 6,00 lub mniejszym w 7-stopniowej skali Likerta (tab. 4.26, rys. 4.25).



Rys. 4.25. Pozycyjne statystyki opisowe dla elastycznych działań w wymiarze kierowanie zmianami organizacyjnymi i innowacyjnymi – wprowadzanie innowacji i nowych technologii w podziale na grupy stylów kierowania, N=358

Źródło: Opracowanie własne

Reasumując, można zatem wnioskować, że w przypadku mieszanego stylu kierowania, w którym dominuje styl kompleksowy, a style przyjazny, wyizolowany i gorliwy są stosunkowo na niskim poziomie, przedsiębiorstwa rodzinne wykazują najwyższy poziom elastyczności organizacyjnej w wymiarze wprowadzania innowacji i nowych technologii w obszarze organizowania przedsiębiorstwa.

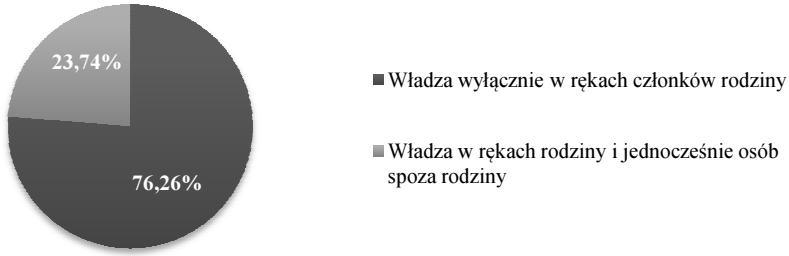
4.4. Analiza wyników empirycznych dotyczących związku między udziałem rodziny w sprawowaniu władzy a elastycznością organizacyjną

Kolejnym etapem podjętych badań była analiza elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w odniesieniu do udziału członków rodziny w procesie sprawowania władzy w firmie. Analizując badane przedsiębiorstwa rodzinne, warto zwrócić uwagę na udział członków rodziny w działalności przedsiębiorstwa, gdyż, jak wskazuje literatura przedmiotu, władza w rękach rodziny determinuje zachowania organizacyjne przedsiębiorstw (La Porta, Lopez-de-Silanes, Shleifer 1999, Gersick, Feliu 2014, Mullins, Schoar 2016, Daspit i in. 2018).

Przegląd literatury przedstawiony we wcześniejszej części pracy skłonia do wyłonienia trzech sytuacji, w których w pierwszym przypadku władza jest wyłącznie w rękach rodziny, w drugim władza jest zarówno w w rękach rodziny, jak i w rękach osób spoza rodziny oraz trzeci, gdy władza w przedsiębiorstwie rodzinnym jest w rękach osób spoza rodziny. Podczas analizy uzyskanych danych, w niniejszym badaniu, wyłoniono dwie sytuacje, pierwszą, w której władza jest w rękach wyłącznie członków rodziny, oraz drugą, gdy władza jest w rękach członków rodziny i jednocześnie w rękach osób nienależących do rodziny. Próba wyłonienia trzeciej grupy przedsiębiorstw rodzinnych, w których władza jest wyłącznie w rękach osób spoza rodziny (menedżerów zewnętrznych), nie powiodła się ze względu na fakt, iż żaden z respondentów nie zadeklarował, iż w jego przedsiębiorstwie ma miejsce

taka sytuacja. Zjawisko to, jak pokazuje przegląd literatury (Jogulu 2010, Sułkowski 2005, s. 225, Daspit i in. 2018), jest dość powszechne dla tego typu organizacji, dlatego iż przedsiębiorcy-właściciele, czyli członkowie rodzin uczestniczący we władzy w firmie nie chcą oddawać całej władzy osobom z zewnątrz, które nie należą do rodziny.

W badanej próbie dominowały przedsiębiorstwa, w których władza jest wyłącznie w rękach członków rodziny. Aż 76,26% respondentów zadeklarowało, że w ich przedsiębiorstwie rodzinnym wyłącznie członkowie rodziny uczestniczą w kierowaniu firmą. Przedsiębiorstwa rodzinne, w których obok członków rodziny w kierowaniu firmą uczestniczą osoby nienależące do rodziny, stanowią blisko ¼ badanych przedsiębiorstw (23,74% wskazań) (rys. 4.26). Tendencję taką potwierdzają raporty dotyczące działalności i specyfiki firm rodzinnych, w których badania potwierdzają, że władza w przedsiębiorstwach rodzinnych jest w większości w rękach członków rodziny, a priorytetem około 60% tego typu firm jest utrzymanie kontroli nad biznesem wewnątrz rodziny (Strategia czy intuicja, 2015, s. 14; Nowe pokolenie w firmach rodzinnych, 2016; Barometr firm rodzinnych, 2017, s. 16).



Rys. 4.26. Udział członków rodziny we władzy w przedsiębiorstwach rodzinnych, N=358
Źródło: Opracowanie własne

Podczas przeprowadzonej analizy, dotyczącej oceny elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w odniesieniu do udziału członków rodziny we władzy w przedsiębiorstwie, wykorzystano nieparametryczny test U Manna Whitneya (U), który można przedstawić za pomocą następującego wzoru (Domański 1980, s. 144):

$$U = R_{\min(k)} - \frac{n_k\,(n_k+1)}{2} * \tag{17}$$

* wzór ten jest wykorzystywany w przypadku małej liczebności grupy
gdzie:
$R_{\min(k)}$ to suma rang dla grupy, w której suma jest mniejsza
n_k to liczba obserwacji w grupie z mniejszą rangą

W przypadku większej liczebności grupy statystykę można przybliżać rozkładem normalnym i wówczas stosuje się test Z. Wartość oczekiwaną (E(U)) i wariancję w teście U Manna Whitneya V(U) obliczyć można za pomocą następujących wzorów:

$$E(U) = \frac{n_1 n_2}{2} \tag{18}$$

$$V(U) = \frac{n_1 n_2 \,(n_1 + n_2 + 1)}{12} \tag{19}$$

Postać wzoru U Manna Whitneya z wykorzystaniem testu Z przedstawić można w następujący sposób (Górecki 2011, s. 229; Aczel 2000, s. 716-719):

$$Z = \frac{U - \frac{n_1 n_2}{2}}{\sqrt{\frac{n_1 n_2 (n_1 + n_2 + 1)}{12} - \frac{n_1 n_2 \sum_{i=1} (t_i^3 - t_i)}{12\,(n_1 + n_2)(n_1 + n_2 - 1)}}} \tag{20}$$

gdzie:
Z to wynik testu Z (dla testu U Manna Whitneya)
U to wynik testu U Manna Whitneya
n_1 to liczebność pierwszej grupy
n_2 to liczebność drugiej grupy
t to liczba obserwacji posiadających tę samą rangę

Jedynym założeniem testu U Manna Whitneya (Jóźwiak, Podgórski 2009) jest, aby zmienna zależna była zmienną mierzoną przynajmniej na skali porządkowej, której kategorie można porangować.
Sprawdzaną hipotezą jest hipoteza postaci:
H_0: F(x) = G(y), która głosi, że dwie próby były wylosowane z populacji o tym samym rozkładzie (czyli są takie same).
Wobec hipotezy alternatywnej:
H_1: F(x) ≠ G(y), która głosi, że dwie próby nie są wylosowane z populacji o tym samym rozkładzie (czyli różnią się pomiędzy sobą) (Domański 1980, s. 144; Ferguson, Takane 1997, s. 457, 460-461).

W przypadku testu U Manna Whitneya, tak jak w przypadku testu Kruskala-Wallisa skorzystano nie z wartości krytycznych, a z prawdopodobieństwa obserwowanego p. Jeśli to prawdopodobieństwo według wyliczeń okaże się niższe od założonego poziomu istotności α, np. α=0,05, to hipotezę zerową (H_0) odrzucamy na rzecz hipotezy alternatywnej (H_1).

Test U Manna Whitneya wskazuje nam, że występują różnice pomiędzy grupami, jednak w niektórych przypadkach konieczne jest również obliczenie, jaka jest wielkość efektu tego wpływu. Obliczenia te pozwolą na porównanie wpływu danej zmiennej niezależnej (wyrażonej odpowiednimi kategoriami) na zmienną zależną (badaną), czyli wielkość efektu to ilościowa miara siły zjawiska. W przypadku testu U Manna Whitneya wykorzystać można jedną z dwóch miar, współczynnik korelacji rangowo-dwuseryjnej, różnicę Kerby'ego (King, Minium 2009, s. 193) lub niekierunkowy odpowiednik korelacji rangowo-dwuseryjnej Wendta.

Korzyścią ze stosowania wzoru Wendta jest to, że można go obliczyć stosunkowo łatwo, gdyż wykorzystuje się praktycznie jedynie wartość statystyki U z testu Manna Whitneya oraz liczebność próby z obu grup. Wzór Wendta można przedstawić w następujący sposób (Wendt, 1999):

$$r = 1 - \frac{2U}{n_1 n_2} \tag{21}$$

gdzie:
U to wartość statystyki U Manna Whitneya
n_1 to liczebność w pierwszej kategorii zmiennej niezależnej
n_2 to liczebność w drugiej kategorii zmiennej niezależnej

Miara ta przyjmuje wartości od 0 do 1, tak więc podczas interpretacji można przyjąć, że im bliższa wartość 1, tym większa wysokość efektu, czyli tym silniejsza zależność (Jóźwiak, Podgórski 2012, s. 280-286).

Wartości statystyki Wendta dla wymiarów obejmujących elastyczne organizowanie przedsiębiorstwa rodzinnego wskazują na bardzo słabe zależności z wyjątkiem wymiaru: władzy w organizacji – sprawowanie władzy, gdzie występuje zależność słaba. Przeprowadzona analiza pokazała, że istotne statystycznie o charakterze dodatnim są następujące wymiary: PO_USTO (p<0,038), WAO_SPW (p<0,003) oraz GZL_SP (p<0,013). W przypadku wymiarów WAO_KOI (p<0,064) i KZOI_WZO (p<0,080) można mówić o tendencji do różnic, ale de facto są to zależności nieistotne na poziomie prawdopodobieństwa p<0,05. Statystycznie nieistotne zależności występują dla wymiarów GZL_ZP i KZOI_WINT (tab. 4.27). Można zatem wnioskować, że w przypadku pięciu z siedmiu wymiarów organizowania przedsiębiorstwa rodzinnego występują różnice w elastycznych działaniach pomiędzy przedsiębiorstwami, w których władza jest wyłącznie w rękach rodziny, a przedsiębiorstwami, w których władza jest w rękach rodziny, jak i w rękach osób spoza rodziny.

Tabela 4.27. Statystyki testu U Manna Whitneya dla wymiarów związanych z organizacyjną funkcją zarządzania dotyczących elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w podziale na władza w firmie, N=358**

Zmienne	U	p	Wendta
PO_USTO	9869,5	**0,038**	0,149
WAO_SPW	9121,0	**0,003**	0,214
WAO_KOI	10061,5	**0,064***	0,133
GZL_ZP	10549,0	0,206	0,091
GZL_SP	9531,0	**0,013**	0,179
KZOI_WZO	10143,5	**0,080***	0,126
KZOI_WINT	11467,0	0,871	0,000

* tendencje do różnic, zależności nieistotne statystycznie na poziomie prawdopodobieństwa p<0,05

** władza w przedsiębiorstwach rodzinnych sprawowana jest w badanej próbie w następujący sposób: 1) władza jest w rękach wyłącznie członków rodziny (rodzina), 2) władza jest zarówno w rękach rodziny, jak i w rękach osób spoza rodziny (władza mieszana)

Źródło: Opracowanie własne

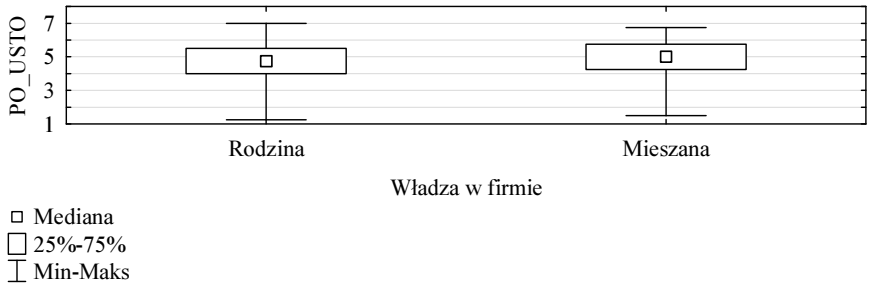
W tabeli 4.28 przedstawiono statystyki opisowe dla wszystkich wymiarów związanych z organizacyjną funkcją zarządzania. Do pomiaru elastyczności organizacyjnej użyto 7-stopniowej skali Likerta. Przeprowadzone badania wykazały, że dla wymiaru PO_USTO elastyczne działania związane z organizacją przedsiębiorstwa rodzinnego są na wyższym poziomie, jeżeli władza jest mieszana (średnia=4,91) w porównaniu do przedsiębiorstw, gdzie władza jest w rękach rodziny (średnia= =4,63). Minimalna wartość dla tego wymiaru w przypadku władzy mieszanej wskazywana przez respondentów wynosi 1,50, natomiast maksymalna wartość wynosi 6,75, z kolei w przypadku władzy wyłącznie w rękach rodziny minimalna wartość wskazywana była na poziomie 1,25, a maksymalna na poziomie 7,00 w 7-stopniowej skali.

Tabela 4.28. Statystyki opisowe dotyczące poziomu elastyczności organizacyjnej dla wymiarów związanych z organizacyjną funkcją zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych w podziale władza w firmie, N=358**

Wymiar PO_USTO								
Władza w firmie	N	Średnia	Odch. std.	Min	Q25	Mediana	Q75	Maks
Rodzina	273	4,63	1,10	1,25	4,00	4,75	5,50	7,00
Mieszana	85	4,91	1,03	1,50	4,25	5,00	5,75	6,75
Ogółem	358	4,70	1,09	1,25	4,00	4,75	5,50	7,00
Wymiar WAO_SPW								
Władza w firmie	N	Średnia	Odch. std.	Min	Q25	Mediana	Q75	Maks
Rodzina	273	4,45	1,20	1,00	3,67	4,67	5,33	6,67
Mieszana	85	4,90	1,09	1,67	4,00	5,00	6,00	6,67
Ogółem	358	4,56	1,19	1,00	3,67	4,67	5,67	6,67
Wymiar WAO_KOI								
Władza w firmie	N	Średnia	Odch. std.	Min	Q25	Mediana	Q75	Maks
Rodzina	273	5,26	0,93	1,60	4,60	5,40	6,00	7,00
Mieszana	85	5,47	0,83	3,40	4,80	5,60	6,20	7,00
Ogółem	358	5,31	0,91	1,60	4,60	5,40	6,00	7,00
Wymiar GZL_SP								
Władza w firmie	N	Średnia	Odch. std.	Min	Q25	Mediana	Q75	Maks
Rodzina	273	4,78	1,03	1,67	4,00	4,67	5,67	7,00
Mieszana	85	5,09	0,95	2,00	4,67	5,33	5,67	7,00
Ogółem	358	4,85	1,02	1,67	4,33	5,00	5,67	7,00
Wymiar KZOI_WZO								
Władza w firmie	N	Średnia	Odch. std.	Min	Q25	Mediana	Q75	Maks
Rodzina	273	3,27	0,96	1,00	2,60	3,20	4,00	6,20
Mieszana	85	3,54	1,10	1,40	2,60	3,40	4,20	6,60
Ogółem	358	3,33	1,00	1,00	2,60	3,20	4,00	6,60

** władza w przedsiębiorstwach rodzinnych sprawowana jest w badanej populacji w dwojaki sposób: 1) władza jest w rękach wyłącznie członków rodziny (rodzina), 2) władza jest zarówno w rękach rodziny, jak i w rękach osób spoza rodziny (władza mieszana)
Źródło: Opracowanie własne

Elastyczne działania związane z projektowaniem organizacji dla poszczególnych firm, w których władza jest w rękach rodziny, odchyla się od wartości przeciętnej o +/-1,10 punktu, natomiast w przypadku władzy mieszanej, odchyla się od wartości przeciętnej o +/-1,03 punktu. Odchylenie to jest mniejsze niż w przypadku władzy w rękach rodziny, a więc zróżnicowanie wyników jest w tym miejscu mniejsze. Można to zauważyć nie tylko dla wartości średnich i odchyleń standardowych, ale również dla statystyk pozycyjnych (pierwszy kwantyl (Q25), drugi kwantyl (mediana) oraz trzeci kwantyl (Q75)). Okazuje się że w przypadku przedsiębiorstw, w których władza jest mieszana, przynajmniej 25% respondentów wskazało elastyczne działania w wymiarze organizowania przedsiębiorstwa (PO_UST) na poziomie 4,25 lub mniejszym, z kolei 50% respondentów wskazało na poziomie do 5,00, a 75% badanych uznało, że elastyczność podejmowanych działań w tym wymiarze jest na poziomie do 5,75 w 7-stopniowej skali. W przypadku przedsiębiorstw, w których władza jest wyłącznie w rękach członków rodziny, przynajmniej 25% respondentów wskazało elastyczne działania w wymiarze organizowania przedsiębiorstwa (PO_USTO) na poziomie do 4,00 lub mniejszym, z kolei 50% respondentów wskazało na poziomie 4,75 lub mniejszym, a 75% badanych uznało, że elastyczność podejmowanych działań w tym wymiarze jest na poziomie do 5,50 w 7-stopniowej skali (rys. 4.27).

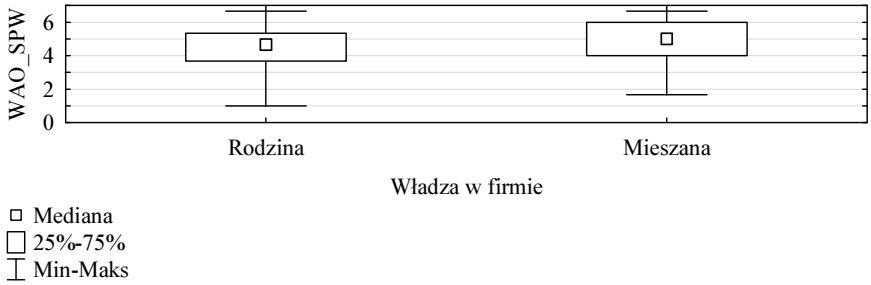


Rys. 4.27. Pozycyjne statystyki opisowe dotyczące elastyczności organizacyjnej dla wymiaru projektowanie organizacji w podziale na udział członków rodziny we władzy w przedsiębiorstwach rodzinnych, N=358

Źródło: Opracowanie własne

Dokonana analiza poziomu elastyczności organizacyjnej dla wymiaru władza w organizacji – sprawowanie władzy (WAO_SPW) pokazała, że poziom elastycznych działań jest na wyższym poziomie, jeżeli władza jest mieszana, czyli w rękach członków rodziny oraz osób spoza rodziny w porównaniu do przedsiębiorstw, gdzie władza jest wyłącznie w rękach członków rodziny. W przypadku przedsiębiorstw rodzinnych, w których władza jest mieszana, elastyczne działania w wymiarze WAO_SPW, deklarowane były na poziomie 4,90, podczas gdy w przedsiębiorstwach, w których władza jest wyłącznie w rękach członków rodziny na poziomie 4,45 w 7-stopniowej skali Likerta. Poziomy te odchylają się od wartości przecięt-

nych o +/-1,09 punktu w przypadku władzy mieszanej oraz o +/-1,20 punktu w przypadku władzy rodzinnej. Odchylenie to jest mniejsze niż w przypadku władzy rodzinnej, a więc zróżnicowanie wyników jest w tym miejscu mniejsze. Potwierdzają to również statystyki pozycyjne, takie jak pierwszy kwantyl Q25, mediana oraz trzeci kwantyl Q75, które wskazują wyższe wartości dla przedsiębiorstw dysponujących władzą mieszaną. Okazuje się że w przypadku przedsiębiorstw, w których władza jest mieszana, przynajmniej 25% respondentów wskazało elastyczne działania w wymiarze WAO_SPW na poziomie 4,00 lub mniejszym, z kolei 50% respondentów wskazało na poziomie do 5,00, a 75% badanych uznało, że elastyczność podejmowanych działań w tym wymiarze jest na poziomie do 6,00 w 7-stopniowej skali. W przypadku przedsiębiorstw, w których władza jest wyłącznie w rękach członków rodziny, przynajmniej 25% respondentów wskazało elastyczne działania w wymiarze WAO_SPW na poziomie do 3,67 lub mniejszym, z kolei 50% respondentów wskazało na poziomie do 4,67, a 75% badanych uznało, że elastyczność podejmowanych działań w tym wymiarze jest na poziomie do 5,33 w 7-stopniowej skali (tab. 4.28, rys. 4.28).

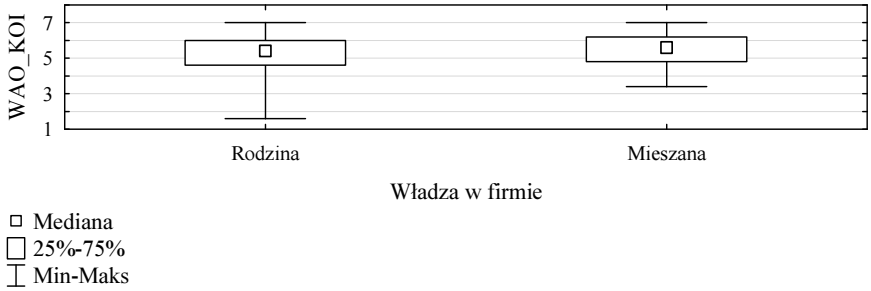


Rys. 4.28. Pozycyjne statystyki opisowe dotyczące elastyczności organizacyjnej dla wymiaru władza w organizacji – sprawowanie władzy w podziale na udział członków rodziny we władzy w przedsiębiorstwach rodzinnych, N=358

Źródło: Opracowanie własne

Przeprowadzona analiza poziomu elastyczności organizacyjnej dla wymiaru władza w organizacji – kierowanie organizacją i informacją (WAO_KOI) pokazała, że poziom elastycznych działań w przedsiębiorstwach rodzinnych jest na wyższym poziomie, jeżeli władza jest mieszana, czyli w rękach członków rodziny oraz osób spoza rodziny w porównaniu do przedsiębiorstw, gdzie władza jest wyłącznie w rękach członków rodziny. W przypadku przedsiębiorstw rodzinnych, w których władza jest mieszana, elastyczne działania w wymiarze WAO_KOI deklarowane były na poziomie 5,47, podczas gdy w przedsiębiorstwach, w których władza jest wyłącznie w rękach członków rodzin na poziomie 5,26 w 7-stopniowej skali Likerta. Poziomy te odchylają się od wartości przeciętnych o +/-0,83 punktu w przypadku władzy mieszanej oraz o +/-0,93 punktu w przypadku władzy w rękach rodziny. Co ciekawe, w przypadku przedsiębiorstw rodzinnych, w których władza jest

mieszana, wartość minimalna dla elastycznych działań wskazywana była na poziomie 3,40, natomiast wartość maksymalna według opinii respondentów to 7,00 w 7-stopniowej skali. Okazuje się że w przypadku przedsiębiorstw, w których władza jest mieszana, przynajmniej 25% respondentów wskazało elastyczne działania w WAO_KOI na poziomie 4,80 lub mniejszym, z kolei przynajmniej 50% respondentów wskazało na poziomie do 5,60, a co najmniej 75% badanych uznało, że elastyczność podejmowanych działań w tym wymiarze jest na poziomie do 6,20 w 7-stopniowej skali. W przypadku przedsiębiorstw, w których władza jest wyłącznie w rękach członków rodziny, przynajmniej 25% respondentów wskazało elastyczne działania w wymiarze WAO_KOI na poziomie do 4,60 lub mniejszym, z kolei co najmniej 50% respondentów wskazało na poziomie do 5,40, a co najmniej 75% badanych uznało, że elastyczność podejmowanych działań w tym wymiarze jest na poziomie do 6,00 w 7-stopniowej skali (tab. 4.28, rys. 4.29).

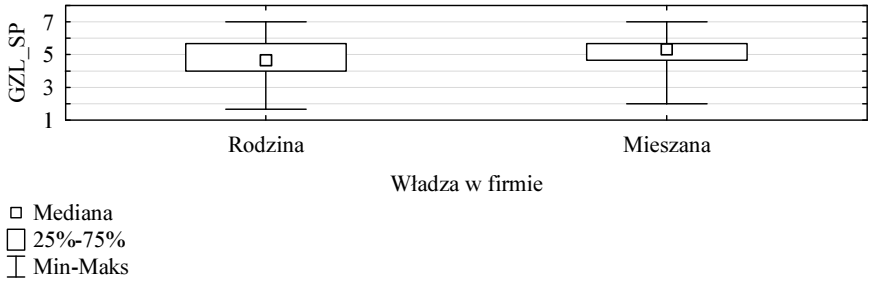


Rys. 4.29. Pozycyjne statystyki opisowe dotyczące elastyczności organizacyjnej dla wymiaru władza w organizacji – kierowanie organizacją i informacją w podziale na udział członków rodziny we władzy w przedsiębiorstwach rodzinnych, N=358

Źródło: Opracowanie własne

Przeprowadzona analiza poziomu elastyczności organizacyjnej dla wymiaru gospodarowanie zasobami ludzkimi – stosunki z pracownikami (GZL_SP) wskazała, że poziom elastycznych działań jest na wyższym poziomie, jeżeli władza jest mieszana, czyli w rękach członków rodziny oraz osób spoza rodziny, w porównaniu do przedsiębiorstw, gdzie władza jest wyłącznie w rękach członków rodziny. W przypadku przedsiębiorstw rodzinnych, w których władza jest mieszana, elastyczne działania w wymiarze GZL_SP deklarowane były na poziomie 5,09, podczas gdy w przedsiębiorstwach, w których władza jest wyłącznie w rękach członków rodziny na poziomie 4,78 w 7-stopniowej skali Likerta. Poziomy te odchylają się od wartości przeciętnych o +/-0,95 punktu w przypadku władzy mieszanej oraz o +/-1,03 punktu w przypadku władzy w rękach rodziny, co świadczy o mniejszym zróżnicowaniu wyników dla władzy mieszanej. W przypadku przedsiębiorstw rodzinnych, w których władza jest mieszana, wartość minimalna dla elastycznych działań wskazywana była na poziomie 2,00, natomiast wartość maksymalna według

opinii respondentów to 7,00. Z kolei w przypadku przedsiębiorstw rodzinnych, w których władza jest w rękach członków rodziny, wartość minimalna dla elastycznych działań w tym wymiarze wskazywana była na poziomie 1,67, natomiast wartość maksymalna według opinii respondentów to 7,00 w 7-stopniowej skali. Badania pokazały, że w przypadku przedsiębiorstw, w których władza jest mieszana, co najmniej 25% respondentów wskazało elastyczne działania w wymiarze GZL_SP na poziomie do 4,67, z kolei przynajmniej 50% respondentów wskazało na poziomie do 5,33, a co najmniej 75% badanych uznało, że elastyczność podejmowanych działań w tym wymiarze jest na poziomie do 5,67 w 7-stopniowej skali. W przypadku przedsiębiorstw, w których władza jest wyłącznie w rękach członków rodziny, co najmniej 25% respondentów wskazało elastyczne działania w wymiarze GZL_SP na poziomie 4,00 lub mniejszym, a z kolei co najmniej 50% respondentów wskazało na poziomie do 4,67, z kolei co najmniej 75% badanych uznało, że elastyczność podejmowanych działań w tym wymiarze jest na poziomie do 5,67 w 7-stopniowej skali (tab. 4.28, rys. 4.30).

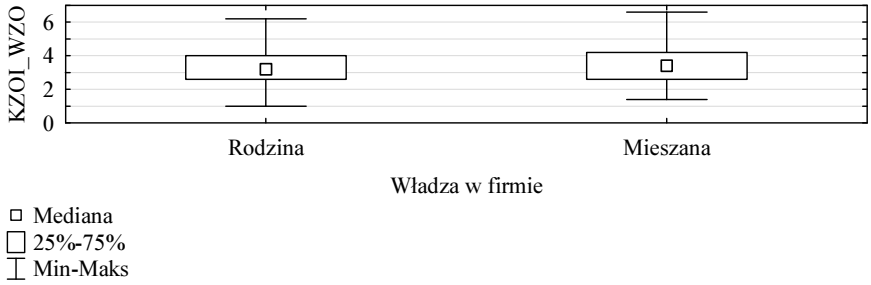


Rys. 4.30. Pozycyjne statystyki opisowe dotyczące elstyczności organizacyjnej dla wymiaru gospodarowanie zasobami ludzkimi – stosunki z pracownikami w podziale na udział członków rodziny we władzy w przedsiębiorstwach rodzinnych, N=358

Źródło: Opracowanie własne

Analiza poziomu elastyczności organizacyjnej dla wymiaru kierowanie zmianami organizacyjnymi i innowacyjnymi – wprowadzanie zmian w organizacji (KZOI_WZO) wskazała, że poziom elastycznych działań jest wyższy, jeżeli władza jest mieszana, czyli w rękach członków rodziny oraz osób spoza rodziny w porównaniu do przedsiębiorstw, gdzie władza jest wyłącznie w rękach członków rodziny. W przypadku przedsiębiorstw rodzinnych, w których władza jest mieszana, elastyczne działania w wymiarze KZOI_WZO deklarowane były na poziomie 3,54, podczas gdy w przedsiębiorstwach, w których władza jest wyłącznie w rękach członków rodziny na poziomie 3,27 w 7-stopniowej skali Likerta. Występuje tutaj niewielka różnica, jednak można ją również zauważyć dla statystyk pozycyjnych. Poziomy średnich wartości odchylają się od wartości przeciętnych o +/-1,10 punktu w przypadku władzy mieszanej oraz o +/-0,96 punktu w przypadku władzy w rękach rodziny. W przypadku przedsiębiorstw rodzinnych, w których władza jest mieszana, wartość

minimalna dla elastycznych działań w tym wymiarze wskazywana była na poziomie 1,40, natomiast wartość maksymalna według opinii respondentów to 6,60. Z kolei w przypadku przedsiębiorstw rodzinnych, w których władza jest w rękach członków rodziny, wartość minimalna dla elastycznych działań w tym wymiarze wskazywana była na poziomie 1,00, natomiast wartość maksymalna według opinii respondentów to 6,20 w 7-stopniowej skali. Badania pokazały, że w przypadku przedsiębiorstw, w których władza jest mieszana, co najmniej 25% respondentów wskazało elastyczne działania w wymiarze KZOI_WZO na poziomie do 2,60, z kolei przynajmniej 50% respondentów wskazało na poziomie do 3,40, a co najmniej 75% badanych uznało, że elastyczność podejmowanych działań w tym wymiarze jest na poziomie do 4,20 w 7-stopniowej skali. W przypadku przedsiębiorstw, w których władza jest wyłącznie w rękach członków rodziny, co najmniej 25% respondentów wskazało elastyczne działania w wymiarze KZOI_WZO na poziomie do 2,60, co najmniej 50% respondentów wskazało na poziomie do 3,20, a przynajmniej 75% badanych uznało, że elastyczność podejmowanych działań w tym wymiarze jest na poziomie do 4,00 w 7-stopniowej skali (tab. 4.28, rys. 4.31).



Rys. 4.31. Pozycyjne statystyki opisowe dotyczące elastyczności organizacyjnej dla wymiaru kierowanie zmianami organizacyjnymi i innowacyjnymi – wprowadzanie zmian w organizacji w podziale na udział członków rodziny we władzy w przedsiębiorstwach rodzinnych, N=358

Źródło: Opracowanie własne

Reasumując, przeprowadzona analiza poziomu elastyczności organizacyjnej dla wymiarów związanych z organizacyjną funkcją zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych w zależności od udziału we władzy w firmie członków rodziny pokazała, że elastyczne działania (poziom elastyczności organizacyjnej) są na wyższym poziomie dla mieszanej władzy niż w przypadku przedsiębiorstw rodzinnych, w których władza jest tylko i wyłącznie w rękach członków rodziny. W związku z tym w przedsiębiorstwach, które zarządzane są zarówno przez członków rodziny, jak i osoby nienależące do rodziny (menedżerów spoza rodziny) poziom elastycznych działań jest wyższy, a przekazywanie części władzy osobom spoza rodziny wpływa na zwiększenie poziomu elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w wymiarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania.

4.5. Analiza wyników empirycznych dotyczących związku między profilem pokoleniowym przedsiębiorstwa a elastycznością organizacyjną

Przegląd literatury przedstawiony we wcześniejszej części pracy pozwolił na wyróżnienie trzech profili pokoleniowych przedsiębiorstw rodzinnych (Sorenson 2000, Sułkowski 2004, Krajewsja-Nieckarz, Klimka 2014, Vassiliadis, Siakas, Vassiliadis 2015), a mianowicie:

a) pierwsze pokolenie, założyciel firmy,
b) drugie, trzecie pokolenie,
c) jednocześnie pierwsze i kolejne pokolenie.

Zatem dokonana,w tym miejscu analiza pozwoli sprawdzić, jaki poziom elastyczności organizacyjnej przyjmują wyróżnione wymiary związane z organizacyjną funkcją zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych w zależności od profilu pokoleniowego firmy.

Do podjętej analizy wykorzystano nieparametryczną analizę wariancji (test Kruskala-Wallisa), która wskazuje, że istnieją różnice w rozkładach (w wynikach) dla poziomu elastyczności organizacyjnej w wymiarach związanych z organizacyjną finkcją zarządzania w podziale na profil pokoleniowy przedsiębiorstwa.

Przeprowadzona analiza z wykorzystaniem wartości statystyk Epsilon-kwadrat wskazała na statystycznie istotne zależności ($p<0,05$) w przypadku dwóch z siedmiu wymiarów. W przypadku wymiaru WAO_KOI Epsilon-kwadrat=0,020, z kolei w przypadku wymiaru GZL_ZP Epsilon-kwadrat=0,027, co świadczy o bardzo słabych zależnościach. W przypadku wymiaru KZOI_WZO ($p=0,067$) stwierdzono tendencje do różnic, są to zależności nieistotne statystycznie na poziomie prawdopodobieństwa $p<0,05$, jednak tendencje te zostaną poddane dalszej analizie. W przypadku tego wymiaru Epsilon-kwadrat=0,015, co świadczy o bardzo słabej tendencji do różnic (tab. 4.29).

Tabela 4.29. Statystyki testu Kruskala-Wallisa dotyczących elastyczności organizacyjnej dla wymiarów związanych z organizacyjną funkcją zarządzania w podziale na profil pokoleniowy firmy, N=358

Wymiary	H	p	Epsilon-kwadrat
PO_USTO	3,207	0,201	0,009
WAO_SPW	1,866	0,393	0,005
WAO_KOI	7,856	**0,020**	0,022
GZL_ZP	7,216	**0,027**	0,020
GZL_SP	1,493	0,474	0,004
KZOI_WZO	5,401	**0,067***	0,015
KZOI_WINT	1,427	0,490	0,004

* tendencje do różnic, zależności nieistotne statystycznie na poziomie prawdopodobieństwa $p<0,05$
Źródło: Opracowanie własne

Prawdopodobieństwa obserwowane testu post hoc Kruskala-Wallisa dla wymiaru KZOI_WZO dotyczących elastycznych działań w wymiarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania w podziale na profil pokoleniowy firmy nie potwierdzają zależności istotnej statystycznie ani tendencji do różnic, dlatego też w dalszej części analizowane będą jedynie dwa wymiary WAO_KOI oraz GZL_ZP (tab. 4.30).

Tabela 4.30. Prawdopodobieństwa obserwowane testu post hoc Kruskala-Wallisa dotyczących elastyczności organizacyjnej dla wymiarów związanych z organizacyjną finkcją zarządzania w podziale na profil pokoleniowy firmy, N=358

WAO_KOI	**Profil pokoleniowy firmy**		
	pierwsze pokolenie, założyciel	drugie, trzecie pokolenie	jednocześnie pierwsze i kolejne pokolenie
pierwsze pokolenie, założyciel		**0,031**	0,838
drugie, trzecie pokolenie	**0,031**		**0,043**
jednocześnie pierwsze i kolejne pokolenie	0,838	**0,043**	
GZL_ZP	**Profil pokoleniowy firmy**		
	pierwsze pokolenie, założyciel	drugie, trzecie pokolenie	jednocześnie pierwsze i kolejne pokolenie
pierwsze pokolenie, założyciel		**0,089***	0,462
drugie, trzecie pokolenie	**0,089***		**0,032**
jednocześnie pierwsze i kolejne pokolenie	0,462	**0,032**	
KZOI_WZO	**Profil pokoleniowy firmy**		
	pierwsze pokolenie, założyciel	drugie, trzecie pokolenie	jednocześnie pierwsze i kolejne pokolenie
pierwsze pokolenie, założyciel		0,335	0,149
drugie, trzecie pokolenie	0,335		0,972
jednocześnie pierwsze i kolejne pokolenie	0,149	0,972	

* tendencje do różnic, zależności nieistotne statystycznie na poziomie prawdopodobieństwa $p<0,05$

Źródło: Opracowanie własne

Statystyki opisowe dla elastycznych działań w wyróżnionych wymiarach w podziale na profil pokoleniowy firmy istotne statystycznie oraz wykazujące tendencję do różnic przy poziomie prawdopodobieństwa ($p<0,05$), przedstawione zostały w tabeli 4.31. Przeprowadzona analiza pokazała, że w wymiarze władza w organizacji – kierowanie organizacją i informacją (WAO_KOI) stwierdzono istotne staty-

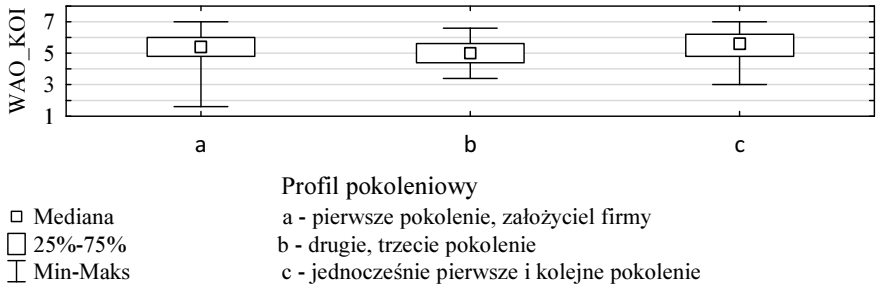
stycznie różnice pomiędzy pierwszym pokoleniem właścicieli firmy (założyciele) a drugim, trzecim pokoleniem zarządzającym firmą rodzinną oraz drugim, trzecim pokoleniem, a jednocześnie pierwszym i kolejnym pokoleniem zarządzającym w przedsiębiorstwie rodzinnym. Okazuje się, że przedsiębiorstwa rodzinne, które zarządzane i kierowane są przez pierwszych właścicieli, wykazują wyższy poziom elastycznych działań (elastyczności organizacyjnej) w wymiarze WAO_KOI, w porównaniu do przedsiębiorstw kierowanych przez drugie i trzecie pokolenie właścicieli. Jednak, najwyższy poziom wskazują te przedsiębiorstwa rodzinne, które kierowane są przez jednocześnie pierwszego właściciela i kolejne pokolenie. Poziom elastycznych działań w wymiarze WAO_KOI w tym przypadku wskazywany był na poziomie 5,40 w 7-stopniowej skali Likerta i poziom ten odchyla się od wartości przeciętnej o +/-1,00 punktu. Minimalna wartość dla tego wymiaru wskazywana przez respondentów wynosi 3,00, natomiast maksymalna wartość wynosi 7,00. Poziom elastycznych działań w tym wymiarze w przypadku pierwszego pokolenia (założyciela firmy) wskazywany był na poziomie 5,30 i poziom ten odchyla się od wartości przeciętnej o +/-0,90 punktu. Minimalna wartość dla tego wymiaru wskazywana przez respondentów wynosi 1,60, natomiast maksymalna wartość wynosi 7,00 w 7-stopniowej skali Likerta. Poziom elastycznych działań w wymiarze WAO_KOI dla drugiego i trzeciego pokolenia kierującego firmą rodzinną wskazywany był na poziomie 4,90 i poziom ten odchyla się od wartości przeciętnej o +/-0,80 punktu. Co ciekawe, minimalna wartość dla tego wymiaru wskazywana była na poziomie 3,40, natomiast maksymalna na poziomie 6,60 w 7-stopniowej skali Likerta. Na różny poziom elastyczności organizacyjnej (elastycznych działań) w zależności od profilu pokoleniowego właściciela wskazują również statystyki pozycyjne. Okazuje się, że przynajmniej 25% badanych przedsiębiorców-założycieli zarządzających firmą rodzinną jednocześnie z kolejnym pokoleniem oceniło elastyczne działania na poziomie do 4,80, a co najmniej 50% respondentów w tej grupie oceniło elastyczne działania na poziomie 5,60 lub mniejszym, natomiast w przypadku przynajmniej 75% ocena jest na poziomie do 6,20 w 7-stopniowej skali Likerta. Wśród przedsiębiorców-założycieli (pierwszego pokolenia) 25% wskazało elastyczne działania w wymiarze WAO_KOI na poziomie do 4,80, przynajmniej 50% na poziomie do 5,40, a co najmniej 75% na poziomie do 6,0. W przypadku przedsiębiorców zaliczanych do drugiego, trzeciego pokolenia poziom elastycznych działań w badanym wymiarze określany był przez przynajmniej 25% na poziomie do 4,40, przynajmniej 50% na poziomie do 5,00, a co najmniej 75% na poziomie do 5,60 w 7-stopniowej skali Likerta (tab. 4.31, rys. 4.32).

Przeprowadzona analiza pokazała, że w wymiarze gospodarowanie zasobami ludzkimi – zarządzanie personelem (GZL_ZP) stwierdzono tendencje do różnic pomiędzy pierwszym pokoleniem właścicieli firmy (założyciele) a drugim, trzecim pokoleniem zarządzającym firmą rodzinną, natomiast istotne statystycznie różnice ($p<0,05$) pomiędzy drugim, trzecim pokoleniem a jednocześnie pierwszym i kolejnym pokoleniem zarządzającym w przedsiębiorstwie rodzinnym (tab. 4.30).

Tabela 4.31. Statystyki opisowe dotyczące poziomu elastyczności organizacyjnej w wymiarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych w podziale na profil pokoleniowy firmy, N=358

Profil pokoleniowy firmy	WAO_KOI							
	N	Średnia	Odch. std.	Min	Q25	Mediana	Q75	Maks
pierwsze pokolenie, założyciel	280	5,30	0,90	1,60	4,80	5,40	6,00	7,00
drugie, trzecie pokolenie	35	4,90	0,80	3,40	4,40	5,00	5,60	6,60
jednocześnie pierwsze i kolejne pokolenie	43	5,40	1,00	3,00	4,80	5,60	6,20	7,00
Ogółem	358	5,30	0,90	1,60	4,60	5,40	6,00	7,00
Profil pokoleniowy firmy	**GZL_ZP**							
	N	Średnia	Odch. std.	Min	Q25	Mediana	Q75	Maks
pierwsze pokolenie, założyciel	280	5,20	1,10	1,30	4,30	5,30	6,00	7,00
drugie, trzecie pokolenie	35	4,70	1,20	2,30	4,00	5,00	5,30	6,70
jednocześnie pierwsze i kolejne pokolenie	43	5,40	0,90	2,70	4,70	5,30	6,00	7,00
Ogółem	358	5,20	1,10	1,30	4,30	5,30	6,00	7,00

Źródło: Opracowanie własne

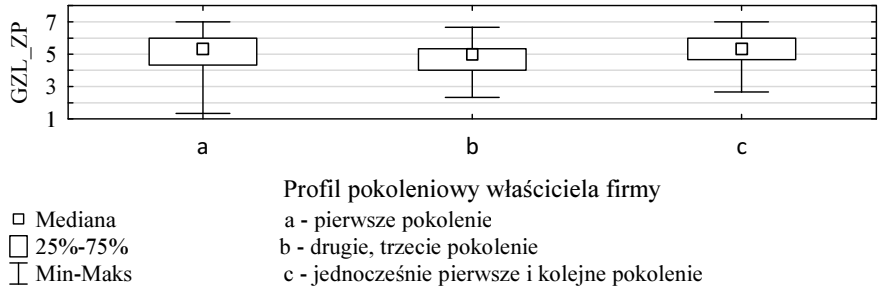


Rys. 4.32. Pozycyjne statystyki opisowe dla elastyczności organizacyjnej w wymiarze władza w organizacji – kierowanie organizacją i informacją w podziale na profil pokoleniowy firmy, N=358

Źródło: Opracowanie własne

Okazuje się, że przedsiębiorstwa rodzinne, które kierowane są przez pierwszych właścicieli (właściciela-założyciela firmy) wykazują wyższy poziom elastycznych działań (elastyczności organizacyjnej) w wymiarze GZL_ZP w porównaniu do przedsiębiorstw kierowanych przez drugie i trzecie pokolenie właścicieli. Jednak

najwyższy poziom wskazują te przedsiębiorstwa rodzinne, które kierowane są jednocześnie przez pierwszego właściciela i kolejne pokolenie. Poziom elastycznych działań dla wymiaru GZL_ZP wskazywany był na poziomie 5,40 w 7-stopniowej skali Likerta i poziom ten odchyla się od wartości przeciętnej o +/-0,90 punktu. Minimalna wartość dla tego wymiaru wskazywana przez respondentów wynosi 2,70, natomiast maksymalna wartość wynosi 7,00. Poziom elastycznych działań w wymiarze GZL_ZP w przypadku pierwszego pokolenia (założycieli firmy) wskazywany był na poziomie 5,20 i poziom ten odchyla się od wartości przeciętnej o +/-1,10 punktu. Minimalna wartość dla tego wymiaru wskazywana przez respondentów wynosi 1,30, natomiast maksymalna wartość wynosi 7,00 w 7-stopniowej skali Likerta. Poziom elastycznych działań w wymiarze GZL_ZP, dla drugiego i trzeciego pokolenia kierującego firmą rodzinną wskazywany był na poziomie 4,70 i poziom ten odchyla się od wartości przeciętnej o +/-1,20 punktu. Minimalna wartość dla tego wymiaru wskazywana była na poziomie 2,30, natomiast maksymalna wartość na poziomie 6,70 w 7-stopniowej skali Likerta (tab. 4.31, rys. 4.33).



Rys. 4.33. Pozycyjne statystyki opisowe dla elastyczności organizacyjnej w wymiarze gospodarowanie zasobami ludzkimi – zarządzanie personelem w podziale na profil pokoleniowy firmy, N=358

Źródło: Opracowanie własne

Na różny poziom elastycznych działań w zależności od profilu pokoleniowego firmy wskazują również statystyki pozycyjne. Okazuje się, że przynajmniej 25% badanych przedsiębiorców-założycieli zarządzających firmą rodzinną jednocześnie z kolejnym pokoleniem oceniło elastyczne działania (elastyczność organizacyjną) na poziomie do 4,70, a co najmniej 50% respondentów na poziomie 5,30 lub mniejszym, natomiast w przypadku przynajmniej 75% respondentów wskazywana była ocena na poziomie do 6,00 w 7-stopniowej skali Likerta. Wśród przedsiębiorców zaliczanych do pierwszego pokolenia 25% wskazało elastyczne działania w wymiarze GZL_ZP na poziomie do 4,30, przynajmniej 50% na poziomie do 5,30, a co najmniej 75% respondentów na poziomie do 6,0. W przypadku przedsiębiorców zaliczanych do drugiego, trzeciego pokolenia poziom elastycznych działań w badanym wymiarze określany był przez przynajmniej 25% na poziomie do 4,00, przynajmniej 50% na poziomie do 5,00, a co najmniej 75% respondentów oceniło na poziomie do 5,30 w 7-stopniowej skali Likerta (tab. 4.31, rys. 4.33).

Reasumując, stwierdzić można, iż najwyższy poziom elastyczności organizacyjnej (elastycznych działań) obserwowany był w przypadku, gdy przedsiębiorstwem rodzinnym kierował jednocześnie pierwszy właściciel oraz kolejne pokolenie. W praktyce sytuacja ta dotyczy momentu w cyklu życia firmy, gdy założyciel przedsiębiorstwa dopuszcza do niego kolejne pokolenie, najczęściej dzieci, próbując je wdrożyć w proces kierowania przedsiębiorstwm. Najniższy poziom elastycznych działań (elastyczności organizacyjnej) w wymiarach organizacyjnej funkcji zarządzania wskazywany był w sytuacjach, gdy przedsiębiorstwa rodzinne były zarządzane przez drugie lub trzecie pokolenie.

4.6. Podsumowanie wyników badań empirycznych

Przedstawione w niniejszej pracy postępowanie badawcze pozwoliło na przeprowadzenie i analizę wyników badań, weryfikację postawionych hipotezy, sformułowanie wniosków oraz określenie wkładu do badanej dyscypliny, czyli dyscypliny nauk o zarządzaniu. W pierwszej kolejności należy dokonać weryfikacji postawionych hipotez, aby następnie w zakończeniu pracy przedstawić wnioski, wkład w rozwój nauk o zarządzaniu oraz dalsze rekomendacje. Podsumowanie weryfikacji postawionych w niniejszej pracy hipotez badawczych przedstawiono w tabeli 4.32, w której wskazano treść hipotez, zakres ich testowania, wyniki testowania dla poszczególnych wymiarów związanych z organizacyjną funkcją zarządzania oraz wyniki testowania ogółem dla badań na grupie polskich przedsiębiorstw rodzinnych.

Tabela 4.32. Podsumowanie weryfikacji hipotez badawczych

Treść hipotezy	Zakres testowania	Wyniki testowania w oparciu o poszczególne wymiary	Wyniki testowania ogółem
H1: ***Uświadomiona potrzeba elastyczności w procesie funkcjonowania firmy warunkuje wyższy poziom elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwie rodzinnym***	PO_USTO WAO_SPW WAO_KOI GZL_ZP GZL_SP KZOI_WZO KZOI_WINT	potwierdzona potwierdzona potwierdzona potwierdzona potwierdzona niepotwierdzona potwierdzona	potwierdzona częściowo
H2: ***Wielkość firmy determinuje poziom elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwie rodzinnym***	PO_USTO WAO_SPW WAO_KOI GZL_ZP GZL_SP KZOI_WZO KZOI_WINT	potwierdzona niepotwierdzona niepotwierdzona niepotwierdzona potwierdzona potwierdzona niepotwierdzona	potwierdzona częściowo

H3: ***Wyższa częstość elastycznych działań warunkuje wyższy poziom elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwie rodzinnym***	PO_USTO WAO_SPW WAO_KOI GZL_ZP GZL_SP KZOI_WZO KZOI_WINT	potwierdzona potwierdzona potwierdzona potwierdzona potwierdzona niepotwierdzona potwierdzona	potwierdzona częściowo
H4: ***Styl kierowania determinuje poziom elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwie rodzinnym***	PO_USTO WAO_SPW WAO_KOI GZL_ZP GZL_SP KZOI_WZO KZOI_WINT	potwierdzona potwierdzona potwierdzona potwierdzona potwierdzona potwierdzona potwierdzona	potwierdzona
H5: ***Skupienie władzy w rękach tylko rodziny warunkuje niższy poziom elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwie rodzinnym***	PO_USTO WAO_SPW WAO_KOI GZL_ZP GZL_SP KZOI_WZO KZOI_WINT	potwierdzona potwierdzona potwierdzona niepotwierdzona potwierdzona potwierdzona niepotwierdzona	potwierdzona częściowo
H6: ***Profil pokoleniowy firmy determinuje poziom elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwie rodzinnym***	PO_USTO WAO_SPW WAO_KOI GZL_ZP GZL_SP KZOI_WZO KZOI_WINT	niepotwierdzona niepotwierdzona potwierdzona potwierdzona niepotwierdzona niepotwierdzona niepotwierdzona	potwierdzona częściowo

Źródło: Opracowanie własne

Podsumowując przeprowadzoną analizę wyników badań na grupie polskich przedsiębiorstw rodzinnych, można wskazać, iż:

– *(H1)* Uświadomiona potrzeba elastyczności w grupie przedsiębiorców rodzinnych jest istotna w procesie funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku. Wiedza obejmująca fakt, iż elastyczność jest koniecznością w procesie konkurowania na współczesnych rynkach, warunkuje pozytywnie i bezpośrednio poziom elastyczności organizacyjnej w wymiarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych. Okazuje się, że działania w zakresie projektowania celów organizacji, projektowania struktury organizacyjnej, w tym ustalanie układu stanowisk i zależności oraz relacji służbowych, wykazują wyższy poziom elastyczności organizacyjnej, jeżeli przedsiębiorcy posiadają świadomość potrzeby ogólnej elastyczności w procesie funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku. Świadomość potrzeby ogólnej elastyczności, w grupie przedsiębiorstw rodzinnych, warunkuje wzrost poziomu elastyczności organiza-

cyjnej w zakresie sprawowania władzy, podejmowania decyzji w sprawie podziału władzy oraz jej delegowania. Wiedza ta ponadto determinuje pozytywnie poziom elastyczności organizacyjnej w zakresie przepływu informacji w firmie, sposobu podchodzenia właściciela/menedżera do pracowników oraz budowania kultury organizacyjnej firmy. Świadomość potrzeby ogólnej elastyczności w procesie funkcjonowania przedsiębiorstwa koreluje pozytywnie z zarządzaniem personelem. Oznacza to, im bardziej świadomi są przedsiębiorcy, tym w bardziej elastyczny sposób rekrutują pracowników, ustalają warunki pracy i zakres ich obowiązków. Jednocześnie bardziej elastycznie oceniają pracowników, nagradzają ich i podnoszą ich kwalifikacje. Na podstawie przeprowadzonych badań nie można jednoznacznie potwierdzić, czy świadomość potrzeby ogólnej elastyczności w procesie funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku determinuje wprowadzanie zmian w organizacji. Jednak potwierdzić można, że uświadomiona potrzeba elastyczności warunkuje wzrost elastyczności organizacyjnej w obszarze działań związanych z wprowadzaniem innowacji oraz nowych technologii (tab. 4.32).

- *(H2)* Wielkość zatrudnienia w firmie warunkuje poziom elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych. Wraz z wielkością przedsiębiorstwa rodzinnego, rozpatrywaną w aspekcie liczby zatrudnionych pracowników, wzrasta poziom elastyczności organizacyjnej w przypadku działań związanych z ustalaniem celów, do których dąży organizacja, projektowania jej struktury organizacyjnej określającej układ stanowisk oraz zależności i relacji służbowych. Im większa jest liczba zatrudnionych pracowników w przedsiębiorstwie rodzinnym, tym poziom elastyczności organizacyjnej jest wyższy w stosunkach z pracownikami, w tym w procesie podnoszenia ich kwalifikacji, ocenie ich efektywności oraz w procesie ich nagradzania. Okazuje się również, że przedsiębiorstwa rodzinne zatrudniające więcej pracowników, wykazują wyższy poziom elastyczności organizacyjnej wykazują w zakresie wprowadzania zmian w organizacji. Chodzi w tym przypadku o proces reorganizowania przedsiębiorstwa w zakresie profilu, struktury organizacyjnej, warunków pracy i zakresu obowiązków pracowników, a także stylu kierowania firmą oraz utrzymania kontroli nad firmą w rękach rodziny.
- *(H3)* Częstość podejmowania elastycznych działań determinuje poziom elastyczności organizacyjnej w przeważającej większości wymiarów związanych z organizacyjną funkcją zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych. Im częściej przedsiębiorcy dokonują elastycznych działań, tym poziom elastyczności organizacyjnej w wyróżnionych wymiarach w przedsiębiorstwach rodzinnych jest wyższy. Okazuje się, że projektowanie celów, struktury organizacyjnej, w tym ustalanie układu stanowisk i zależności oraz relacji służbowych odbywa się w bardziej elastyczny sposób, gdy firma dokonuje ich częściej. Częstość podejmowania elastycznych działań w grupie przedsiębiorstw rodzinnych warunkuje również wzrost poziomu elastyczności organizacyjnej w zakresie sprawowania władzy, w tym bardziej elastycznego podejmowania decyzji w sprawie podziału i delegowania władzy, przepływu informacji w firmie, sposobu podchodzenia

właściciela/menedżera do pracowników oraz budowania kultury organizacyjnej firmy. Im częściej przedsiębiorcy dokonują elastycznych działań w swoim przedsiębiorstwie rodzinnym, tym wyższy jest poziom elastyczności organizacyjnej w działaniach związanych z zarządzaniem personelem, a mianowicie w bardziej elastyczny sposób dokonywana jest rekrutacja pracowników, ustalanie warunków i zakres obowiązków pracowników. Jednocześnie w bardziej elastyczny sposób podnosi się kwalifikacje pracowników, dokonywana jest ich ocena i sposób nagradzania. Okazuje się, że im częściej przedsiębiorcy dokonują elastycznych działań w wymiarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania, tym wyższy jest poziom elastyczności organizacyjnej w zakresie wprowadzania innowacji oraz nowych technologii.

– *(H4)* Styl kierowania przedsiębiorstwami rodzinnymi warunkuje elastyczność organizacyjną w wymiarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych. Okazuje się, że styl kierowania przyjęty w przedsiębiorstwach rodzinnych determinuje poziom elastyczności organizacyjnej, gdyż wraz ze wzrostem udziału stylu demokratycznego w kierowaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi wzrasta poziom elastycznych działań w obszarze projektowania celów i struktury organizacyjnej, w tym ustalanie układu stanowisk i zależności oraz relacji służbowych. Z kolei w przedsiębiorstwach, które preferują demokratyczny styl kierowania, występuje wyższy poziom elastyczności organizacyjnej podczas działań związanych z ustalaniem kierunku przepływu informacji oraz jej przekazywania pomiędzy pracownikami, w sposobie podchodzenia właściciela/menedżera do pracowników oraz w procesie budowania kultury organizacyjnej firmy. Ponadto, okazuje się, że przedsiębiorstwa rodzinne kierowane w sposób demokratyczny wykazują wyższy poziom elastycznych działań w procesie zarządzania personelem, w tym w procesie rekrutacji, ustalania warunków pracy oraz obowiązków pracowników, jak również w procesie podnoszenia kwalifikacji pracowników, ich ocenie i sposobie nagradzania. Styl demokratyczny sprzyja wzrostowi elastyczności w działaniach związanych z wprowadzaniem innowacji, nowych lepszych rozwiązań oraz nowych technologii. Jednocześnie styl autokratyczny sprzyja elastyczności działań (wzrasta poziom elastyczności organizacyjnej) w wymiarze sprawowania władzy, podejmowania decyzji o podziale i delegowaniu władzy. Z kolei wraz ze wzrostem udziału stylu kompleksowego w kierowaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi wzrasta poziom elastycznych działań (elastyczności organizacyjnej) w wymiarze wprowadzania innowacji i nowych technologii w obszarze organizowania przedsiębiorstwa.
– *(H5)* Udział członków rodziny we władzy w przedsiębiorstwie rodzinnym determinuje poziom elastyczności organizacyjnej. Okazuje się, że niższy poziom elastycznych działań wykazują przedsiębiorstwa rodzinne, w których członkowie rodzin samodzielnie kierują firmą, w porównaniu do sytuacji, gdy kierowanie firmą odbywa się w sposób mieszany, czyli uczestniczą w nim członkowie rodzin oraz osoby spoza rodziny (menedżerowie spoza rodziny). Sytuacja ta dotyczy projektowania celów organizacji, projektowania struktury organizacyjnej, w tym

ustalania układu stanowisk i zależności oraz relacji służbowych, jak również dotyczy sposobu sprawowania władzy i podchodzenia właściciel/menedżera do pracowników oraz podejmowania decyzji w sprawie podziału i delegowania pracy. Kierowanie przedsiębiorstwem rodzinnym wyłącznie przez członków rodziny wpływa negatywnie na poziom elastycznych działań (elastyczność organizacyjną) w sytuacji przepływu informacji w firmie oraz budowania jej kultury organizacyjnej, jak również w procesie podnoszenia kwalifikacji pracowników, ich oceny oraz nagradzania. Jednocześnie udział osób spoza rodziny korzystnie wpływa na poziom elastycznych działań (elastyczności organizacyjnej) w zakresie wprowadzania zmian organizacyjnych, w tym profilu, celów i struktury firmy oraz warunków pracy i zakresu obowiązków pracowników, jak również stylu kierowania, czy kontroli rodzinnej w przedsiębiorstwie.

– *(H6)* Profil pokoleniowy firmy determinuje poziom elastyczności organizacyjnej w wymiarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych. Okazuje się, że przedsiębiorstwa rodzinne, które kierowane są przez pierwszych właścicieli (właściciela-założyciela firmy) wykazują wyższy poziom elastycznych działań (elastyczności organizacyjnej) w ustalaniu kierunku przepływu informacji oraz jej przekazywania pomiędzy pracownikami, w sposobie podchodzenia właściciela/menedżera do pracowników oraz w procesie budowania kultury organizacyjnej firmy, w porównaniu do przedsiębiorstw kierowanych przez drugie i trzecie pokolenie właścicieli. Jednak najwyższy poziom elastycznych działań w wymienionych wymiarach, wykazują przedsiębiorstwa rodzinne, które kierowane są jednocześnie przez pierwszego właściciela (założyciela) i kolejne pokolenie. Ponadto, przedsiębiorstwa rodzinne, które kierowane są przez pierwsze pokolenie (założyciela firmy), wykazują wyższy poziom elastycznych działań (elastyczności organizacyjnej) w procesie zarządzania personelem, w tym w procesie rekrutacji, ustalania warunków pracy oraz obowiązków pracowników, w porównaniu do przedsiębiorstw kierowanych przez drugie i trzecie pokolenie właścicieli. Jednak najwyższy poziom elastycznych działań w tych wymiarach wykazują przedsiębiorstwa rodzinne, które kierowane są jednocześnie przez pierwszego właściciela i kolejne pokolenie.

Zakończenie

W niniejszej pracy podjęto problematykę elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych. Skoncentrowano się zarówno na studiach literaturowych, jak i na studiach empirycznych. Przyjęte cele badawcze oraz sformułowane, na podstawie przeglądu literatury, hipotezy badawcze stanowiły podstawę dla prowadzonych rozważań teoretycznych i badań empirycznych z wykorzystaniem autorskiego narzędzia badawczego.

Przyjęty na podstawie sformułowanego problemu badawczego, w postaci głównego pytania badawczego, plan postępowania badawczego, został zrealizowany poprzez przeprowadzenie badań empirycznych na grupie małych, średnich i dużych polskich przedsiębiorstw rodzinnych według przyjętego modelu badawczego.

Głównym celem badawczym w niniejszej pracy, który wynikał z problemu badawczego, była ocena elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych.

Cel główny poddano dekompozycji, w wyniku czego otrzymano siedem celów teoriopoznawczych oraz sześć celów empirycznych, dwa cele metodyczne oraz cel aplikacyjny. **Cele teoriopoznawcze** zostały zrealizowane poprzez następujące działania:

- Na podstawie przeglądu literatury przedstawiono istotę elastyczności organizacyjnej oraz uporządkowano definicje elastyczności jako odpowiedzi przedsiębiorstw na zmienne warunki otoczenia.
- Wyjaśniono elastyczność organizacyjną w aspekcie pojęcia wieloznacznego oraz pojęć przeciwstawnych, ponadto na podstawie przeglądu literatury opisano cechy organizacji elastycznej.
- Na podstawie przeglądu literatury opisano typy elastyczności organizacyjnej z perspektywy poziomu i zakresu organizacji oraz uporządkowano badania w zakresie pomiaru elastyczności.
- Uporządkowano dorobek z zakresu definiowania przedsiębiorstw rodzinnych w formie spójnego przedstawienia obrazu ich specyfiki działania na rynku.
- W oparciu o przegląd literatury wskazano modele i typy oraz cechy charakterystyczne przedsiębiorstw rodzinnych.
- Na podstawie przeglądu literatury, wyznaczono i rozpoznano obszary związane z organizacyjną funkcją zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych.
- Dokonano, na podstawie przeglądu literatury, przeglądu badań dotyczących elastyczności przedsiębiorstw rodzinnych.

Cele empiryczne zostały zrealizowane poprzez następujące działania:

- Wykorzystując autorskie narzędzie badawcze, określono poziom elastyczności organizacyjnej oraz ich częstość w obszarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych.

– Zbadano i oceniono relacje między poziomem elastyczności organizacyjnej a wielkością firmy oraz świadomością przedsiębiorców o potrzebie elastycznych działań w procesie funkcjonowania firm na rynku.
– Zbadano i oceniono relacje pomiędzy poziomem elastyczności organizacyjnej a stylem kierowania przyjętym w przedsiębiorstwach rodzinnych.
– Zbadano i oceniono relację między poziomem elastyczności organizacyjnej a cechami charakterystycznymi dla przedsiębiorstw rodzinnych, takimi jak udział członków rodziny we władzy oraz profil pokoleniowy w przedsiębiorstwach rodzinnych.

Cele metodyczne zostały zrealizowane poprzez następujące działania:
– Dokonano operacjonalizacji zaproponowanego narzędzia badawczego służącego do oceny poziomu elastyczności w obszarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych.
– Zaproponowano metodykę, której zadaniem było poznanie i zbadanie uwarunkowań poziomu elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych na podstawie zaproponowanego modelu badawczego.

Cel aplikacyjny został zrealizowany poprzez konstrukcję nowych oraz wykorzystanie istniejących narzędzi oceny poziomu elastyczności organizacyjnej w różnych uwarunkowaniach, co może przyczynić się do wsparcia kadry kierowniczej w przedsiębiorstwach rodzinnych, w ich dążeniu do budowania elastycznej organizacji.

Sformułowane na podstawie dokonanych studiów literaturowych hipotezy badawcze, w niniejszej pracy, zostały zweryfikowane w oparciu o wyniki badań empirycznych na grupie 358 polskich przedsiębiorstw rodzinnych zaliczanych według wielkości zatrudnienia do małych, średnich i dużych przedsiębiorstw, z badań wyeliminowano mikrofirmy. Założono, że mikrofirmy nie wykazują odpowiedniego poziomu elastyczności w zakresie organizacyjnej funkcji zarządzania w aspekcie zainteresowań autorki badania. Spośród sześciu postawionych hipotez jedna z nich została potwierdzona w całości, czyli we wszystkich wymiarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania, natomiast pięć hipotez zostało potwierdzonych częściowo, to znaczy w niektórych wyróżnionych wymiarach organizacyjnych (tab. 4.32). Dokonane badania pozwoliły na potwierdzenie **hipotez badawczych**:
– H1: Uświadomiona potrzeba elastyczności w procesie funkcjonowania firmy warunkuje wyższy poziom elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwie rodzinnym – w sześciu z siedmiu wymiarów związanych z organizacyjną funkcją zarządzania.
– H2: Wielkość firmy determinuje poziom elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwie rodzinnym – w trzech z siedmiu wymiarów związanych z organizacyjną funkcją zarządzania.
– H3: Wyższa częstość elastycznych działań warunkuje wyższy poziom elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwie rodzinnym – w sześciu z siedmiu wymiarów związanych z organizacyjną funkcją zarządzania.
– H4: Styl kierowania determinuje poziom elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwie rodzinnym – we wszystkich siedmiu wymiarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania.

– H5: Skupienie władzy w rękach tylko rodziny warunkuje niższy poziom elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwie rodzinnym – w pięciu z siedmiu wymiarów związanych z organizacyjną funkcją zarządzania.
– H6: Profil pokoleniowy firmy determinuje poziom elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwie rodzinnym – w dwóch z siedmiu wymiarów związanych z organizacyjną funkcją zarządzania.

Przeprowadzone badania empiryczne pozwoliły na sformułowanie **wniosków**, które w syntetyczny sposób można przedstawić następująco:
– Świadomość przedsiębiorców dotycząca elastyczności w procesie funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku w bezpośredni sposób warunkuje działania wpływające na wzrost poziomu elastyczności organizacyjnej w wymiarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych. Oznacza to, że uświadomiona potrzeba elastyczności determinuje wyższy poziom elastyczności organizacyjnej w wymiarach: projektowanie organizacji – struktura organizacyjna, sprawowanie władzy, kierowanie organizacją i informacją w organizacji, gospodarowanie zasobami ludzkimi oraz wprowadzanie innowacji i nowych technologii w przedsiębiorstwach rodzinnych.
– Wielkość zatrudnienia wpływa pozytywnie na poziom elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych. Okazuje się, że raz z wielkością przedsiębiorstwa rodzinnego, rozpatrywaną w aspekcie liczby zatrudnionych pracowników, wzrasta poziom elastycznych działań w wymiarach: projektowanie organizacji – struktura organizacyjna, stosunki z pracownikami oraz wprowadzanie zmian w organizacji.
– Częstość podejmowania elastycznych działań wpływa pozytywnie na wzrost poziomu elastyczności organizacyjnej w przeważającej większości wymiarów związanych z organizacyjną funkcją zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych. Im częściej w przedsiębiorstwach rodzinnych podejmowane są elastyczne działania, tym poziom elastyczności organizacyjnej jest wyższy w wymiarach: projektowanie organizacji – struktura organizacyjna, sprawowanie władzy, kierowanie organizacją i informacją, zarządzanie personelem, stosunki z pracownikami oraz wprowadzanie innowacji i nowych technologii.
– Styl kierowania przyjęty w przedsiębiorstwach rodzinnych wpływa na poziom elastyczności organizacyjnej we wszystkich wymiarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania bez względu czy jest to jeden styl kierowania oraz czy styl kierowania to mieszanka różnych stylów. Okazuje się, że wraz ze wzrostem udziału stylu demokratycznego w kierowaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi wzrasta poziom elastyczności organizacyjnej w wymiarach: projektowanie organizacji oraz kierowanie organizacją i informacją. Przedsiębiorstwa rodzinne, w których występuje demokratyczny styl kierowania wykazują wyższy poziom elastyczności organizacyjnej w wymiarach zarządzania personelem oraz wprowadzania innowacji i nowych technologii. Autokratyczny styl kierowania w przedsiębiorstwach rodzinnych sprzyja wyższemu poziomowi elastyczności organizacyjnej w wymiarze sprawowania władzy. Wraz ze wzrostem udziału stylu kompleksowego w kierowaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi wzrasta poziom elastycznych działań w wymiarze wprowadzania innowacji i nowych technologii.

– Udział członków rodziny we władzy w przedsiębiorstwie rodzinnym negatywnie wpływa na poziom elastycznych działań w wielu wymiarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania. Władza w rękach wyłącznie rodziny obniża poziom elastyczności organizacyjnej w wymiarach: projektowanie organizacji, sprawowanie władzy, kierowanie organizacją i informacją, stosunki z pracownikami oraz wprowadzanie zmian w organizacji. Zatem niższy poziom elastycznych działań jest w sytuacji, gdy sami członkowie rodziny zarządzają firmą, w porównaniu do sytuacji, gdy zarządzanie firmą jest mieszane, czyli uczestniczą w nim również osoby spoza rodziny. Badania potwierdziły, że udział osób spoza rodziny we władzy korzystnie wpływa na poziom elastycznych działań w wymiarze wprowadzania zmian organizacyjnych.
– Profil pokoleniowy firmy warunkuje poziom elastyczności organizacyjnej w niektórych obszarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania. Okazuje się, że przedsiębiorstwa rodzinne, które zarządzane są jednocześnie przez pierwszego właściciela i kolejne pokolenie, wskazują wyższy poziom elastyczności organizacyjnej w wymiarach: kierowanie organizacją i informacją oraz zarządzania personelem.

Uzyskane wnioski z przeprowadzonych badań własnych dotyczące pozytywnej relacji między świadomością potrzeby elastyczności przez przedsiębiorców a poziomem elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych potwierdzają wyniki badań S. Efferin oraz M.S. Hartono (2015), które wskazują, że niemożliwe jest wręcz osiąganie elastyczności w tego typu organizacjach bez świadomości potrzeby elastycznych działań przedsiębiorców. Wynika to z faktu, jak wskazują F.W. Kellermanns i inni (2012), że w działania przedsiębiorstw rodzinnych silniej zaangażowani są członkowie rodziny, w porównaniu do zaangażowania pracowników w firmach nierodzinnych. Czynnik zwany rodzinnością, który łączy rodzinę z biznesem, zdaniem C. Cabello-Medina, A, López-Cabrales oraz R. Valle-Cabrera (2011), stanowi jej atut. Ponadto, zaangażowanie członków rodziny w działalność firmy rodzinnej może przejawiać się również w postaci przekazywanej wiedzy z pokolenia na pokolenie. Jest to zdaniem E. Gedajlovic i M. Carney (2010), naturalne zjawisko, które decydować może o transferze wiedzy dotyczącej również potrzeby elastyczności działania oraz wpływającej, zdaniem Hatak i innych (2016), na wzrost elastycznych działań w przedsiębiorstwach rodzinnych. Świadomi przedsiębiorcy, jak wskazują badania X.B. Peng, Y.L. Liu oraz Y. Lin (2015), osiągają wyższy poziom elastycznych działań, co wpływa bezpośrednio na wzrost pozycji konkurencyjnej ich firm na rynku.

Powyższe rozważania prowadzą do potwierdzenia wyników badań autorki dotyczących częstości podejmowania elastycznych działań, które wpływają na ilość elastycznych działań. Można w tym miejscu zgodzić się z wynikami badań N. Batarlienė i innych (2017), którzy twierdzą, że częstość podejmowanych działań wpływa pozytywnie na ilość podejmowanych działań.

Wyniki badań dotyczące zależności pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa rodzinnego a poziomem elastyczności organizacyjnej uzyskane przez autorkę, pozwalają zgodzić się z wnioskami z badań S. Dex (2003). Okazuje się, że poziom

elastyczności organizacyjnej w wybranych wymiarach organizacyjnej funkcji zarządzania jest wyższy, gdy w przedsiębiorstwie jest zatrudnionych więcej pracowników (powyżej 49). Związane może to być z faktem, zdaniem R. Basco (2017) oraz K. Safina (2007, s. 300-301), że w małych firmach rodzinnych bieżące i strategiczne decyzje podejmowane są często jedynie przez właściciela firmy.

W tym miejscu pojawia się problem udziału członków rodziny we władzy w przedsiębiorstwie rodzinnym i ich wpływ na poziom elastyczności organizacyjnej w tego typu organizacjach. Z jednej strony przegląd literatury wskazuje, że zaangażowanie członków rodziny pozytywnie wpływa na poziom elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych, potwierdzają to badania J.J Daspita i innych (2018), J.J. Chrisman, E. Memili i K. Misra (2014). Z drugiej strony literatura wskazuje (Mullins, Schoar 2016; Bloom i in. 2012), że zaangażowanie członków rodziny wpływa negatywnie na wprowadzanie zmian organizacyjnych i elastyczność przedsiębiorstw rodzinnych. Uzyskane wyniki badań autorki potwierdziły częściowo przytoczone badania, gdyż okazało się, że w przypadku władzy wyłącznie w rękach rodziny poziom elastyczności organizacyjnej jest niższy niż w przypadku, gdy z członkami rodzin we władzy uczestniczą osoby spoza rodziny. Uzyskane wyniki badań potwierdziły ponadto, że profil pokoleniowy firmy rodzinnej wpływa na poziom elastyczności organizacyjnej w badanych przedsiębiorstwach. Wyniki te są zbieżne z wynikami badań Ch. Liu, D.L. Eubanks oraz N. Chater (2015), którzy wskazują, iż od kolejnych pokoleń, które kierują w firmach rodzinnych, zależy poziom elastyczności przedsiębiorstwa, co, zdaniem R.C. Giambatista, W.G. Rowe, S. Riaz (2005), wpływa również na poziom zarządzania tego typu przedsiębiorstwami.

Udział członków rodziny we władzy w przedsiębiorstwie (Sanchez 2004; Priem, Alfano 2016) oraz profil pokoleniowy firmy (Block 2012; Vassiliadis, Siakas, Vassiliadis 2015) mają również, jak wskazuje przegląd literatury, wpływ na styl kierowania przyjęty w firmie. P. Sharma oraz J. Chua (2013) wskazują, że podejmowanie działań w firmie rodzinnej uzależnione jest od osoby właściciela, od jego charyzmy oraz stopnia zaangażowania. Ma to bez wątpienia istotny wpływ na sposób kierowania firmą i jak wskazują S. Lachiewicz oraz A. Zakrzewska-Bielawska (2012), determinuje adaptację firmy do warunków otoczenia. Wnioski z badań autorki potwierdziły, iż styl kierowania warunkuje poziom elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych, a ponadto wskazały, że przyjęcie odpowiedniego stylu w kierowaniu firmą może wpływać pozytywnie na poziom elastyczności organizacyjnej w wybranych wymiarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania. A. Pabian (2017) wskazuje, że organizowanie jako jedna z funkcji zarządzania przedsiębiorstwami ma znaczący wpływ na zrównoważony ich rozwój i wiąże się z wprowadzaniem w ruch nowego układu organizacyjnego. Nowe sposoby prowadzenia przedsiębiorstwa, jak pisze B. Nogalski (2007), związane są właśnie ze zrównoważonym rozwojem przedsiębiorstw oraz ciągłą i skokową koniecznością dostosowywania cech, postaw i zachowań do zmienności uwarunkowań funkcjonowania na rynku.

Na podstawie studiów literaturowych oraz wniosków z badań empirycznych można wskazać **ranking determinant elastyczności** w przedsiębiorstwach rodzin-

nych. W tabeli Z.1 przedstawione zostały czynniki warunkujące poziom elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych ze wskazaniem ich kolejności wynikającej z mocy wpływu.

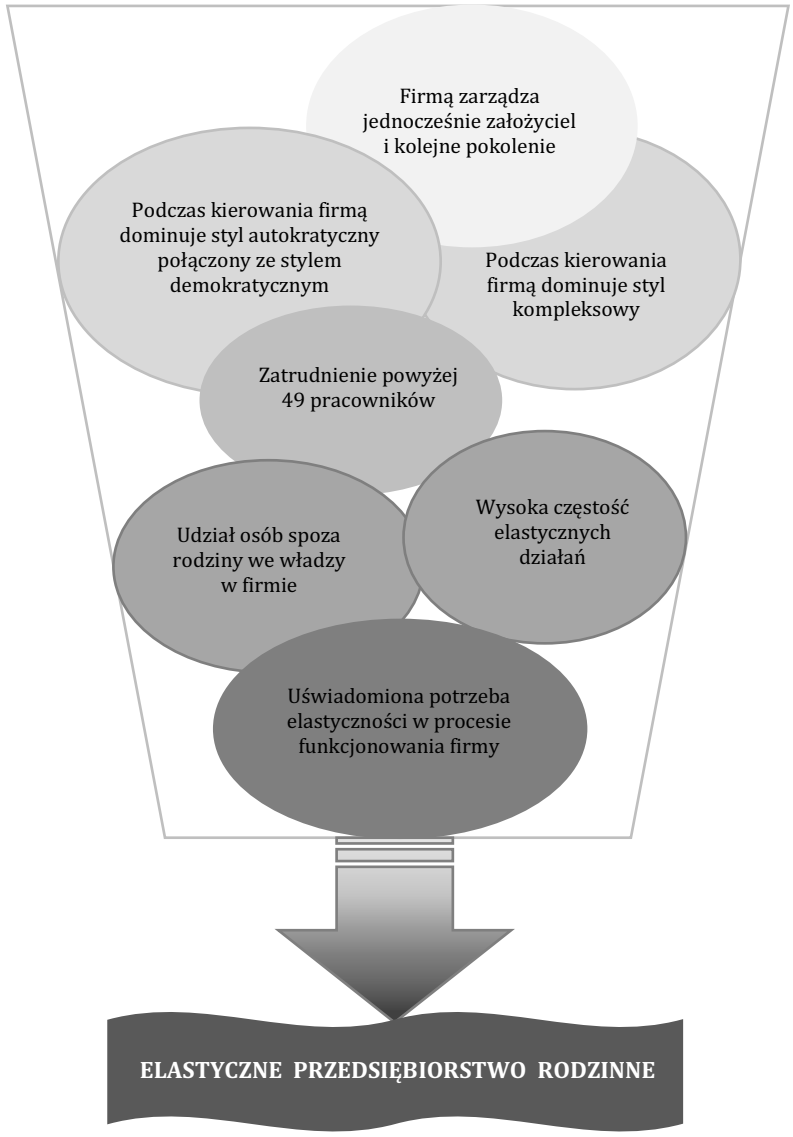
Tabela Z.1. Ranking determinant warunkujących elastyczność w przedsiębiorstwach rodzinnych

Moc determinacji (p<0,05)	Zmienne warunkujące poziom elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych
1	Potrzeba elastyczności w opinii przedsiębiorców w procesie funkcjonowania firmy na rynku
2	Udział osób spoza rodziny we władzy w firmie
3	Częstość podejmowania elastycznych działań
4	Wielkość przedsiębiorstwa (liczba zatrudnionych powyżej 49 pracowników)
5	Styl kierowania w podziale rozszerzonym
6	Styl kierowania w podziale podstawowym
7	Profil pokoleniowy firmy

Źródło: Opracowanie własne

Jak przedstawiono w tabeli Z.1, najmocniej poziom elastyczności organizacyjnej warunkuje uświadomiona potrzeba przedsiębiorców dotycząca elastyczności w procesie funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku, zatem w modelu przedstawionym na rysunku Z.1 będzie to czynnik znajdujący się najniżej w „kielichu" uwarunkowań elastyczności przedsiębiorstw rodzinnych. Kolejnym czynnikiem warunkującym poziom elastyczności w przedsiębiorstwach rodzinnych jest cecha charakterystyczna dla przedsiębiorstw rodzinnych, a mianowicie udział osób spoza rodziny we władzy w firmie. Ta determinanta na podstawie przeprowadzonych badań okazała się plasować na drugim miejscu, uwzględniając moc determinacji. Trzecim czynnikiem warunkującym elastyczność w przedsiębiorstwach rodzinnych jest częstość podejmowania elastycznych działań. Czynnik ten według obliczeń statystycznych ma moc determinacji bliską mocy drugiego czynnika, dlatego też w „kielichu" uwarunkowań elastyczności umiejscowiony został blisko niego. Czwartym czynnikiem, według mocy determinacji, okazała się wielkość przedsiębiorstwa wyrażana liczbą zatrudnianych pracowników. Okazuje się, że jeżeli w przedsiębiorstwie zatrudnienie wynosi powyżej 49 pracowników, osiąga ono wyższy poziom elastyczności. Jednak czynnik ten wykazuje niższą wartość, według obliczeń statystycznych niż wcześniejsze. Kolejnymi czynnikami warunkującymi elastyczność organizacyjną przedsiębiorstw rodzinnych jest styl kierowania przyjęty w firmie, dotyczy to zarówno stylów według podziału podstawowego, jak i podziału rozszerzonego. Dlatego też w „kielichu" uwarunkowań elastyczności wyłoniono dwa style kierowania warunkujące poziom elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych. Ostatnim czynnikiem, który według obliczeń statystycznych najsłabiej wpływa na poziom elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych,

jest cecha charakterystyczna właśnie dla tej grupy organizacji, a mianowicie profil pokoleniowy firmy. Dlatego też została ona umiejscowiona w górnej części „kielicha" uwarunkowań elastyczności w przedsiębiorstwach rodzinnych. Reasumując, na podstawie badań empirycznych podjęto próbę stworzenia **modelu elastycznego przedsiębiorstwa rodzinnego**, który przedstawiono na rysunku Z.1.



Rys. Z.1. Model elastycznego przedsiębiorstwa rodzinnego – wyniki badań empirycznych

Źródło: Opracowanie własne

W zaproponowanym modelu elastycznego przedsiębiorstwa rodzinnego wskazano wyłonione w procesie badawczym determinanty warunkujące elastyczności w przedsiębiorstwach rodzinnych, ale, jak można zauważyć, w „kielichu" uwarunkowań są jeszcze wolne miejsca na niezbadane czynniki wpływające na poziom elastyczności w tym zakresie. Warto zatem rozważyć, zdaniem autorki, możliwości odnośnie do przyszłych kierunków badań, które pozwolą na wypełnienie istniejących w modelu luk.

Niniejsza praca, w opinii autorki, przyczyniła się do **wzbogacenia wiedzy** w zakresie zarządzania przedsiębiorstwami rodzinnymi, w ramach nauk o zarządzaniu, poprzez:

- Kompleksowe ujęcie problematyki elastyczności organizacyjnej w kontekście organizacyjnej funkcji zarządzania.
- Wypełnienie luki badawczej w zakresie cech przedsiębiorstw oraz świadomości przedsiębiorców dotyczących elastyczności determinujących poziom elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych.
- Podjęcie badań w zakresie oceny poziomu elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w zależności od cech uniwersalnych dla przedsiębiorstw, jak też w zależności od cech charakterystycznych wyłącznie dla przedsiębiorstw rodzinnych.
- Opracowanie autorskiego narzędzia badawczego do oceny poziomu elastyczności w obszarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania.
- Zaproponowanie modelu elastycznego przedsiębiorstwa rodzinnego.
- Fakt, iż mimo wielu opracowań na tematy elastyczności organizacyjnej, w tym badań dotyczących elastyczności przedsiębiorstw rodzinnych, brak jest w literaturze polskiej i zagranicznej, odpowiednio do aktualnej wiedzy autorki, opracowań obejmujących elastyczność w obszarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych.
- Fakt, iż pomimo rozwoju badań dotyczących elastyczności organizacyjnej przedsiębiorstw, odpowiednio do aktualnej wiedzy autorki, badacze poświęcają dość mało uwagi czynnikom determinującym poziom elastyczności organizacyjnej w obszarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych.

Ponadto, dokonane studia literaturowe, pozwalające na przygotowanie badań, otrzymane w wyniku przeprowadzonej analizy statystycznej wyniki badań empirycznych prezentują wartość dla praktyków zarządzania. W tym miejscu należy zwrócić szczególną uwagę na zaproponowany przez autorkę model elastycznego przedsiębiorstwa rodzinnego, w którym wskazano czynniki, które najmocniej oraz najsłabiej warunkują poziom elastyczności w przedsiębiorstwach rodzinnych. Model ten przyczynić się może do wsparcia właścicieli i/lub kadry kierowniczej w przedsiębiorstwach rodzinnych, w ich dążeniu do budowania elastycznej organizacji.

Podjęte w niniejszej pracy badania nie są wolne od **ograniczeń**. Wynika to z faktu, iż w procesie badawczym wykorzystano subiektywne oceny respondentów odnośnie do badanego problemu. Ponieważ respondenci byli właścicielami przedsię-

biorstw rodzinnych, można uznać, iż ich podejście do firmy jest bardziej emocjonalne niż menedżerów spoza rodziny, co wiązać się może z nieco mniejszym ich obiektywizmem dotyczącym elastycznych zachowań przedsiębiorstw. Niemniej jednak autorka przyjęła, że w przypadku badania przedsiębiorstw rodzinnych, właśnie właściciele powinni wypowiadać się, co do działań podejmowanych w firmie. Potwierdzają to również wyniki badań przedsiębiorstw rodzinnych, dostępne w literaturze zarówno polskiej, jak i zagranicznej. Ograniczeniem w podjętych badaniach autorki jest również przyjęcie, że styl kierowania to zestaw pewnych cech charakteryzujących zachowanie osób zarządzających przedsiębiorstwem, które tworzą określony styl kierowania. Można rozpatrywać, że pewne cechy zachowania przyjęte w tym przypadku przez autorkę nie występują we wszystkich przypadkach na jednakowym poziomie. Ponadto, ograniczeniami badań jest brak wprowadzenia przez autorkę zmiennych moderujących, których wprowadzenie pozwoliłoby na wskazanie warunków wystąpienia danego efektu.

Wieloaspektowość oraz szeroki zakres tematyczny podjętego problemu naukowego, uzyskane wyniki badań literaturowych oraz badań empirycznych w niniejszej pracy, nie wyczerpują podjętego tematu. Można założyć, że stanowią wręcz punkt wyjścia do podjęcia kolejnych studiów literaturowych oraz kolejnych badań empirycznych (**kierunki przyszłych badań**). Ze względu na szczególnie ważną rolę przedsiębiorstw rodzinnych w gospodarkach narodowych i ich ogromny udział w przedsiębiorstwach ogółem warto w przyszłości podjęć badania dotyczące poziomu elastyczności organizacyjnej względem innych funkcji zarzadzania, jak również uzupełnić autorskie narzędzie badawcze o zmienne moderujące. Ponadto, przeprowadzenie w przyszłości badań podłużnych w celu oceny obecnego i przyszłego poziomu elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach wydają się interesującą drogą naukową. Zdaniem autorki, ciekawe wydaje się jednocześnie podjęcie badań dotyczących elastyczności organizacyjnej w kontekście zrównoważonego zarządzania przedsiębiorstwami rodzinnymi. Ponieważ przeprowadzone badania obejmowały między innymi znalezienie zależności pomiędzy cechami przedsiębiorstw a poziomem elastyczności organizacyjnej, warto w przyszłości, podjąć próby badania innych grup przedsiębiorstw (nierodzinnych) w obrębie wyróżnionych cech, co pozwoliłoby na dokonanie analiz porównawczych.

Bibliografia

1. Aaker D.A., Mascarenhas B. (1984), The need for strategic flexibility, Journal of Business Strategy, Vol. 5, Iss. 2, pp. 74-82.
2. Abbott A., Banerji K. (2003), Strategic flexibility and firm performance: The case of US based transnational corporations, Global Journal of Flexible Systems Management, Vol. 4, Iss. 1, 2, pp. 1-8.
3. Abell P., Felin T., Foss N. (2008), Building micro-foundations for the routines, capabilities, and performance links, Managerial & Decision Economics, Vol. 29, pp. 489-502.
4. Abernethy M.A., Vagnoni E. (2004), Power, organization design and managerial behaviour, Accounting, Organizations and Society, Vol. 29, Iss. 3-4, pp. 207-225.
5. Abuzaid A.N. (2014), The effect of supply chain management practices on strategic flexibility: Applied study on the jordanian manufacturing companies, European Journal of Business and Management, Vol. 6, Iss. 5, pp. 167-176.
6. Achrol R., Kotler P. (2012), Frontiers of the marketing paradigm in the third millennium, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 40, Iss. 1, pp. 35-52.
7. Ackoff R.L. (1971), Towards a system of systems concepts, Management Science, Vol. 17, Iss. 11, pp. 661-671.
8. Aczel A. D. (2000), Statystyka w zarządzaniu, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
9. Adamczyk J. (2006), Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, PWE, Warszawa.
10. Adler P.S., Borys B. (1996), Two types of bureaucracy: Enabling and coercive, Administrative Science Quarterly, Vol. 41, Iss. 1, pp. 61-89.
11. Afjeh S.A. (2001), Basis of Philosophy and Management Theories and Organizational Behavior (1st ed.), Samt Publication, Tehran.
12. Ahmadya G.A., Mehrpourb M., Nikooraveshb A. (2016), Organizational structure, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 230, pp. 455-462.
13. Ainsworth S., Cox J.W. (2003), Families divided: Culture and control in small family business, Organization Studies, Vol. 24, Iss. 9, pp. 1463-1485.
14. Alexander J.A., Morlock L.L. (2000), Power and Politics in Health Services Organizations, in Health Care Management: Organization Design and Behavior (4th ed.), Thomson Learning, Albany, NY.
15. Allen L., Pantzalis C. (1996), Valuation of the operating flexibility of multinational corporations, Journal of International Business Studies, Vol. 27, Iss. 4, pp. 633-654.
16. Alolayyan M., Mohd Ali K., Idris F., Ibrehem A. (2011), Advance mathematical model to study and analyse the effects of total quality management (TQM) and operational flexibility on hospital performance, Total Quality Management & Business Excellence, Vol. 22, Iss. 12, pp. 1371-1393.
17. Andrzejewski M. (2011), Ryzyko w zarządzaniu firmą rodzinną, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, T. XII, Z. 6, Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju. Współczesne aspekty zarządzania, s. 23-33.
18. Ansoff H.I. (1965), Corporate Strategy: Business Policy for Growth and Expansion, New York: McGraw-Hill.
19. Ansoff H.I. (1978), The changing shape of the strategic problem, [in:] Schendel D.E., Hofer C.W. (Eds.). Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning, Little. Brown and Company, Boston and Toronto, pp. 30-44.
20. Ansoff H.I. (1985), Zarządzanie strategiczne, PWE, Warszawa.
21. Ansoff H.I., Brandenburg R.G. (1971), A language for organization design: Parts I and II, Management Science, 17/12:B705-31.

22. Anupindi R., Chopra S., Deshmukh S., Zemel E., Van Mieghem J.A. (1999), Managing Business Process Flows: Principles of Operations Management, Prentice Hall.
23. Apanowicz J. (2002), Metodologia ogólna, Wydawnictwo BERNARDINUM, Gdynia.
24. Aparicio G., Basco R., Iturralde T., Maseda A. (2017), An exploratory study of firm goals in the context of family firms: An institutional logics perspective, Journal of Family Business Strategy, Vol. 8, Iss. 3, pp. 157-169.
25. Arafa A., ElMaraghy W.H. (2012), Enterprise strategic flexibility, Procedia CIRP, Vol. 3, pp. 537-542.
26. Aragón-Correa J.A., Hurtado-Torres N., Sharma S., García-Morales V.J. (2008), Environmental strategy and performance in small firms: A resource-based perspective, Journal of Environmental Management, Vol. 86, Iss. 1, pp. 88-103.
27. Argote L., Greve H.R. (2007), A behavioral theory of the firm-40 years and counting: Introduction and impact, Organization Science, Vol. 18, Iss. 3, pp. 337-349.
28. Arnold V., Benford T., Canada J., Sutton S.G. (2011), The role of strategic enterprise risk management and organizational flexibility in easing new regulatory compliance, International Journal of Accounting Information Systems, Vol. 12, Iss. 3, pp. 171-188.
29. Arregle J.-L., Hitt M.A., Sirmon D.G., Very P. (2007), The development of organizational social capital: Attributes of family firms, Journal of Management Studies, Vol. 44, Iss. 1, pp. 73-95.
30. Arregle J.-L., Naldi L., Nordqvist M., Hitt M.A. (2012), Internationalization of family-controlled firms: A study of the effects of external involvement in governance, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 36, Iss. 6, pp. 1115-1143.
31. Arteta B.M., Giachetti R.T. (2004), A measure of agility as the complexity of the enterprise system, Robotics and Computer-Integrated Manufacturing, Vol. 20, Iss. 6, pp. 495-503.
32. Astrachan J.H. (2010), Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda, Journal of Family Business Strategy, Vol. 1, pp. 6-14.
33. Astrachan J.H., Kolenko T.A. (1994), A neglected factor explaining family business success: Human resource practices, Family Business Review, Vol. 7, Iss. 3, pp. 251-262.
34. Astrachan J.H., Poutziouris P., Soufani K. (2004), Family Business Casebook Annual 2004, Cox Family Enterprise Center, Kennesaw State University, Kennesaw, GA.
35. Astrachan J.H., Richards C.W., Marchisio G.A., Manners G.E. (2010), The OODA loop: A new strategic management approach for family business, [in:] Mazzola P., Kellermanns F.W. (Eds.), Handbook of Strategy Process Research, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK.
36. Azar S., Khan A., Van Eerde W. (2018), Modelling linkages between flexible work arrangements' use and organizational outcomes, Journal of Business Research, Vol. 91, pp. 134-143.
37. Babbie E. (2004), Badania społeczne w praktyce, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
38. Badanie: Ile PKB generują firmy rodzinne? PARP, dostęp: http://nettg.pl/news/140482/badanie-ile-pkb-generuja-firmy-rodzinne (odczyt: 20.11.2017).
39. Bahrami H. (1992), The emerging flexible organization: Perspectives from Silicon Valley, California Management Review, Vol. 34, Iss. 4, pp. 33-52.
40. Bahrami H., Evans S. (2010), Super-flexibility for Knowledge Enterprises, Springer-Verlag, Berlin-Heidelberg.
41. Bajzikova L., Sajgalikova H., Wojcak E., Polakova M. (2013), Are flexible work arrangements attractive enough for knowledge-intensive businesses? Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 99, pp. 771-783.
42. Baker T., Nelson R.E. (2005), Creating something from nothing: resource construction through entrepreneurial bricolage, Administrative Science Quarterly, Vol. 50, Iss. 3, pp. 329-366.
43. Balogun J., Hailey H.V. (2008), Exploring Strategic Change (3rd ed.), Prentice-Hall, UK.
44. Banaszyk P. (2007), U podstaw metodologii nauk o zarządzaniu, Współczesne Zarządzanie, Nr 1, s. 61-71.
45. Bandiera O., Prat A., Sadun R. (2013), Managing the family firm: evidence from CEOs at work. NBER Working Paper No. 19722, dostęp: https://www.nber.org/papers/w19722 (odczyt: 12.01.2018).
46. Barringer B.R., Bluedorn A.C. (1999), The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management, Strategic Management Journal, Vol. 20, Iss. 5, pp. 421-444.

47. Barrington L. (2005), CEO Challenge 2006, Top 10 Challenges, NY Conference Board, New York.
48. Bartholomeusz S., Tanewski G.A. (2006), The relationship between family firms and corporate governance, Journal of Small Business Management, Vol. 44, Iss. 2, pp. 245-267.
49. Basco R. (2017), Where do you want to take your family firm? A theoretical and empirical exploratory study of family business goals, BRQ Business Research Quarterly, Vol. 20, Iss. 1, pp. 28-44.
50. Basco R., Calabrò A. (2017), Whom do I want to be the next CEO? Desirable successor attributes in family firms, Journal of Business Economics, Vol. 87, Iss. 4, pp. 487-509.
51. Basco R., Pérez Rodríguez M.J. (2011), Ideal types of family business management: Horizontal fit between family and business decisions and the relationship with family business performance, Journal of Family Business Strategy, Vol. 2, Iss. 3, pp. 151-165.
52. Batarlienė N., Čižiūnienė K., Vaičiūtė K., Šapalaitė I., Jarašūnienė A. (2017), The impact of human resource management on the competitiveness of transport companies, Procedia Engineering, Vol. 187, pp. 110-116.
53. Beck L., Janssens W., Debruyne M., Lommelen T. (2011), A Study of the relationships between generation, market orientation, and innovation in family firms, Family Business Review, Vol. 24, Iss. 3, pp. 252-272.
54. Bednarek M. (2016), Kierunki rozwoju zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie, [w:] Sułkowski Ł., Bednarek M., Parkes A. (Red.), Kulturowa zmienność systemów zarządzania, Wydawnictwo Difin, Warszawa, s. 13-58.
55. Beer M., Voelpel S.C., Leibold M., Tekie E.B. (2005), Strategic management as organizational learning: Developing fit and alignment through a disciplined process, Long Range Planning, Vol. 38, Iss. 5, pp. 445-465.
56. Belias D., Koustelios A. (2015), Leadership style, job satisfaction and organizational culture in the Greek banking organization, Journal of Management Research, Vol. 15, Iss. 2, pp. 101-110.
57. Belova O. (2010), Polyphony and the sense of self in flexible organizations, Scandinavian Journal of Management, Vol. 26, Iss. 1, pp. 67-76.
58. Bennedsen M., Neilsen K.M., Pérez-González F., Wolfenzon D. (2007), Inside the family firm: The role of families in succession decisions and performance, Quarterly Journal of Economics, Vol. 122, pp. 647-691.
59. Berrone P., Cruz C.C., Gómez-Mejía L.R. (2012), Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research, Family Business Review, Vol. 25, Iss. 3, pp. 258-279.
60. Bertrand M., Johnson S., Samphantharak K., Schoar A. (2008), Mixing family with business: A study of Thai business groups and families behind them, Journal of Financial Economics, Vol. 88, pp. 466-498.
61. Bessant J., Francis D., Meredith S., Kaplinsky R., Brown S. (2001), Developing manufacturing agility in SMEs, International Journal of Technology Management, Vol. 22, Iss. 1-3, pp. 28-54.
62. Bhandari G., Bliemel M., Harold A., Hassanein K. (2004), Flexibility in e-business strategy: A Requirement for Success, Global Journal of Flexible Systems Management, Vol. 5, pp. 11-22.
63. Bhattacharya M., Gibson D.E. (2005), The effects of flexibility in employee skills, employee behaviors, and human resource practices on firm performance, Journal of Management, Vol. 31, Iss. 4, pp. 622-640.
64. Białasiewicz M., Buczkowski T., Czerniachowicz B. (2008), Gospodarowanie kapitałem ludzkim, [w:] Marek S., Białasiewicz M. (Red.), Podstawy nauki o organizacji, PWE, Warszawa, s. 184.
65. Biedenbach T., Soderholm A. (2008), The challenge of organizing change in hypercompetitive industries: A literature review, Journal of Change Management, Vol. 8, No. 2, pp. 123-145.
66. Bielski I. (2016), Przewaga konkurencyjna jako krytyczny zasób przedsiębiorstwa, [w:] Popławski W.T., Kaczorowska-Spychalska D. (Red.), Nowe trendy w zarządzaniu – wybrane uwarunkowania innowacyjności i konkurencyjności, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, T. XVII, z. 7, cz. III, s. 25-39.
67. Bielski M. (2002), Podstawy teorii organizacji i zarządzania, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

68. Bieto E., Gimeno A., Parada M.J. (2010), Dealing with increasing family complexity to achieve transgenerational potential in family firms, [in:] Nordqvist M., Zellweger T.M. (Eds.), Transgenerational Entrepreneurship: Exploring Growth and Performance in Family Firms Across Generations, Edward Elgar, Cheltenham, pp. 167-194.
69. Bitner E. (2014), Zmiany w zarządzaniu kapitałem ludzkim w organizacjach usługowych, Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie, Pragmata tes Oikonomias, z. VIII, s. 51-61.
70. Blanco-Mazagatos V., de Quevedo-Puente E., Delgado-García J.B. (2018), Human resource practices and organizational human capital in the family firm: The effect of generational stage, Journal of Business Research, Vol, 84, pp. 337-348.
71. Blikle A. (2012), Specyfika zarządzania w firmach rodzinnych, [w:] Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych, PARP, Warszawa, s. 39.
72. Blikle A. (2016), Cechy firmy rodzinnej na przykładzie cukierni A. Blikle, opracowanie agencji Freebee, dostęp: https://www.blog.freebee.pl/wp-content/uploads/2016/09/A.-Blikle-opracowanie-Agencji-Freebee.pdf (odczyt: 02.05.2018).
73. Block J.H. (2012), R&D investments in family and founder firms: An agency perspective, Journal of Business Venturing, Vol. 27, pp. 248-265.
74. Bloom N., Genakos C., Sadun R., Van Reenen J. (2012), Management practices across firms and countries, Academy of Management Perspectives, Vol. February, pp. 12-33.
75. Bojewska B. (2006), Istotne uwarunkowania działalności mikroprzedsiębiorstw, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług, Nr 427, s. 56-612.
76. Bolino M.C., Turnley W.H., Bloodgood J.M. (2002), Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations, Academy of Management Review, Vol. 27, Iss. 4, pp. 505-522.
77. Boltanski L., Chiapello E. (2005), The New Spirit of Capitalism, Verso, London.
78. Borgatti S., Mehra A., Brass D.J., Labianca G. (2009), Network analysis in the social sciences, Science, Vol. 323(5916), pp. 892-895.
79. Borowiecki R., Siuta-Tokarska B. (2018), Nauki o zarządzaniu w świetle paradygmatów, Przegląd Organizacji, Nr 4(939), s. 7-20.
80. Brenes E.R., Madrigal K., Molina-Navarro G.E. (2006), Family business structure and succession: Critical topics in Latin American experience, Journal of Business Research, Vol. 59, Iss. 3, pp. 372-374.
81. Brettel M., Mauer R., Engelen A. (2012), Corporate effectuation: Entrepreneurial action and its impact on R&D project performance, Journal of Business Venturing, Vol. 27, Iss. 2, pp. 167-184.
82. Brilman J. (2002), Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania, PWE, Warszawa, s. 391.
83. Brockhaus R.H. (1980), Risk taking propensity of entrepreneurs, Academy of Management Journal, Vol. 23, Iss. 3, pp. 509-520.
84. Broekaert W., Andries P., Debackere K. (2016), Innovation processes in family firms: The relevance of organizational flexibility, Small Business Economics, Vol. 47, Iss. 3, pp. 771-785.
85. Brown T. (2015), Confirmatory Factor Analysis for Applied Research, The Guilford Press, New York-London, p. 72.
86. Browne M.W., Cudeck R. (1993), Alternative ways of assessing modelfit, [in:] Bollen K.A., Long J.S. (Eds.), Testing Structural Models, Newbury Park, Sage, CA, pp. 35-57.
87. Brzeziński A., Brzeziński S. (2011), Rodzina jako interesariusz małych i średnich przedsiębiorstw, Przedsiębiorczość i Zarządzanie. Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju. Strategie zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym, T. XII, Z. 7, s. 212-227.
88. Brzeziński J. (1997), Metodologia badań psychologicznych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
89. Brzeziński S. (2011), The behaviour of enterprises in times of crisis, Polish Journal of Management Studies, Vol. 3, pp. 69-77.
90. Brzeziński S. (2016), Zarządzanie przedsiębiorstwami społecznie odpowiedzialnymi a globalne procesy integracyjne: wybrane zagadnienia, PWE, Warszawa.
91. Buble M. (2015), Tendencies in evolution of 21st century management, Management, Vol. 20, Special Iss., pp. 1-17.

92. Buckley A. (1997), Valuing tactical and strategic flexibility, Journal of General Management, Vol. 22, Iss. 3, pp. 74-79.
93. Buckley P.J., Casson M.C. (1998), Models of the multinational enterprise, Journal of International Business Studies, Vol. 29, Iss. 1, pp. 21-44.
94. Budziak T. (2012), Sukcesja w rodzinie biznesowej. Spojrzenie praktyczne, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
95. Buko J. (2011), Znaczenie i problemy dystrybucyjne mikrofinansowania, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, T. XII, z. 6, s. 278-287.
96. Burkart M., Panunzi F., Shleifer A. (2003), Family firms, Journal of Finance, Vol. 58, Iss. 5, pp. 2167-2201.
97. Burke P.Y. (2017), Company organization, [in:] Burke P.Y. (Ed.), Technical Career Survival Handbook, Academic Press, pp. 87-89.
98. Burton R.M., DeSanctis G., Obel B. (2006), Organizational Design. A Step-by-Step Approach, Cambridge University Press, Cambridge, p. 57.
99. Business Dictionary, dostęp: http://www.businessdictionary.com/definition/adaptive-organization.html (odczyt: 29.10.2017).
100. Bylok F. (2016), Kulturowe uwarunkowania zachowań pracowników w przedsiębiorstwach, [w:] Jędrzejczyk W., Kobis P., Kucęba R. (Red nauk.), Behawioralizm w teorii i praktyce zarządzania. Społeczny wymiar zarządzania zasobami ludzkimi, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, s. 9-21.
101. Bylok F., Albrychiewicz-Słocińska A., Bazan-Bulanda A., Cichobłaziński L., Czarnecka A., Harciarek M., Robak E., Skolik S. (2017), Wieloaspektowość zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach: wyzwania i dylematy, [w:] Jelonek D., Bylok F. (Red.), Wielowymiarowość współczesnego zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, s. 125-135.
102. Bylok F., Cichobłaziński L. (2016), Role of Managers in Building Resources of Social Capital in an Enterprise, 12th European Conference on Management Leadership and Governance, Academic Conferences and Publishing International Limited, pp. 31-39.
103. Cabello-Medina C., López-Cabrales A., Valle-Cabrera R. (2011), Leveraging the innovative performance of human capital through HRM and social capital in Spanish firms, International Journal of Human Resource Management, Vol. 22, Iss. 4, pp. 807-828.
104. Cabrera-Suárez K., De Saá-Pérez P., García-Almeida D. (2011), The succession process from a resource- and knowledge-based view of the family firm, Family Business Review, Vol. 14, Iss. 1, pp. 37-48.
105. Calabrò A., Campopiano G., Basco R., Pukall T. (2017), Governance structure and internationalization of family-controlled firms: The mediating role of international entrepreneurial orientation, European Management Journal, Vol. 35, Iss. 2, pp. 238-248.
106. Calantone R., Rubera G. (2012), When should RD&E and marketing collaborate? The moderating role of exploration-exploitation and environmental uncertainty, Journal of Product Innovation Management, Vol. 29, Iss. 1, pp. 144-157.
107. Camps S., Marques P. (2014), Exploring how social capital facilitates innovation: The role of innovation enablers, Technological Forecasting & Social Change, Vol. 88, pp. 325-348.
108. Cano-Rubio M., Fuentes-Lombardo G., Vallejo-Martos M.C. (2017), Influence of the lack of a standard definition of "family business" on research into their international strategies, European Research on Management and Business Economics, Vol. 23, pp. 132-146.
109. Carayannis E.G., Provance M. (2008), Measuring firm innovativeness: Towards a composite innovation index built on firm innovative posture, propensity and performance attributes, International Journal of Innovation and Regional Development, Vol. 1, Iss. 1, pp. 90-107.
110. Carlock R., Ward J. (2001), Strategy Planning for The Family Business: Parallel Planning to Unify The Family and Business, Palgrave, London.
111. Carmines E.G., McIver J.P. (1981), Analyzing models with unobserved variables, [in:] Bohrnstedt G.W., Borgatta E.F (Eds.), Social Measurement: Current Issues, Sage Publications Inc., Beverly Hills, pp. 65-115.

112. Carnes C., Ireland R.D. (2013), Familiness and innovation: Resource bundling as the missing link, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 37, Iss. 6, pp. 1399-1419.
113. Carney M. (2005), Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 29, pp. 249-265.
114. Carney M., van Essen M., Gedajlovic E.R., Heugens P.P. (2015), What do we know about private family firms? A meta-analytical review, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 39, Iss. 3, pp. 513-544.
115. Carr C., Bateman S. (2010), Does culture count? Comparative performances of top family and non-family firms, International Journal of Cross Cultural Management, Vol. 10, Iss. 2, pp. 241-262.
116. Carrasco-Hernández A., Sanchez-Marin G. (2007), The determinants of employees compensation in family firms: Empirical evidence, Family Business Review, Vol. 20, Iss. 3, pp. 215-228.
117. Cater J.J., Justis R.T. (2009), The development of successors from followers to leaders in small family firms, Family Business Review, Vol. 22, Iss. 2, pp. 109-124.
118. Cech E.A., Blair-Loy M. (2014), Consequences of flexibility stigma among academic scientists and engineers, Work and Occupations, Vol. 41, Iss. 1, pp. 86-110.
119. Cefis E., Marsili O. (2006), Survivor: The role of innovation in firms' survival, Research Policy, Vol. 35, Iss. 5, pp. 626-641.
120. Cerrato D., Piva M. (2012), The internationalization of small and medium-sized enterprises: The effect of family management, human capital and foreign ownership, Journal of Management & Governance, Vol. 16, Iss. 4, pp. 617-644.
121. Chaberski A. (2015), Sukcesja kultury innowacyjności, Relacje – Magazyn firm rodzinnych, Nr 2(10), s. 4-5.
122. Chadam J. (2012), Synergia i wartość w strukturach kapitałowych. Identyfikacja, analiza, zarządzanie, Difin, Warszawa
123. Chajęcki A., Krzakiewicz Ch., Chajęcki M. (2012), Elastyczność organizacji a turbulentne otoczenie, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 737, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, Nr 56, s. 9-36.
124. Charbonnier-Voirin A. (2011), The development and partial testing of the psychometric properties of a measurement scale of organizational agility, Management, Vol. 14, Iss. 2, pp. 119-156.
125. Chen H.-L., Hsu W.-T. (2009), Family ownership, board independence, and R&D investment, Family Business Review, Vol. 22, Iss. 4, pp. 347-362.
126. Chin C.L., Chen Y.J., Kleinman G., Lee P. (2009), Corporate ownership structure and innovation: Evidence from Taiwan's electronics industry, Journal of Accounting Auditing Finance, Vol. 24, Iss. 1, pp. 145-175.
127. Chin-Jung L., Ying-Yu Ch., Hsiu-Ying H., Kai-Shiuan W. (2018), CEO succession decision in family businesses – A corporate governance perspective, Asia Pacific Management Review, Vol. 23, Iss. 2, pp. 130-136,
128. Chirico F. (2008), Knowledge accumulation in family firms: Evidence from four case studies, International Small Business Journal, Vol. 26, Iss. 4, pp. 433-462.
129. Chirico F., Nordqvist M. (2010), Dynamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: The role of organizational culture, International Small Business Journal, Vol. 28, Iss. 5, pp. 487-504.
130. Chirico F., Salvato C. (2008), Knowledge integration and dynamic organizational adaptation in family firms, Family Business Review, Vol. 21, Iss. 2, pp. 169-181.
131. Chrisman J.J., Chua J.H., De Massis A., Frattini F., Wright M. (2015), The ability and willingness paradox in family firm innovation, Journal of Product Innovation Management, Vol. 32, Iss. 3, pp. 310-318.
132. Chrisman J.J., Chua J.H., Litz R. (2003), A unified systems perspective of family firm performance: An extension and integration, Journal of Business Venturing, Vol. 18, pp. 467-472.
133. Chrisman J.J., Chua J.H., Pearson A.W., Barnett T. (2012), Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 36, Iss. 2, pp. 267-293.

134. Chrisman J.J., Chua J., Steier L. (2002), The influence of national culture and family involvement on entrepreneurial perceptions and performance at the state level, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 26, Iss. 4, pp. 113-130.
135. Chrisman J.J., Chua J.H., Sharma P. (2005), Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 29, Iss. 5, pp. 555-576.
136. Chrisman J.J., Memili E., Misra K. (2014), Nonfamily managers, family firms, and the winner's curse: The influence of noneconomic goals and bounded rationality, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 38, Iss. 5, pp. 1103-1127.
137. Chrisman J.J., Patel P. (2012), Variations in R&D investments of family and non-family firms: Behavioral agency and myopic loss aversion perspectives, Academy of Management Journal, Vol. 55, pp. 976-997.
138. Christmann A., Van Aelst S. (2006), Robust estimation of Cronbach's alpha, Journal of Multivariate Analysis, Vol. 97, Iss. 7, 2006, pp. 1660-1674.
139. Chua J.H., Chrisman J.J., Sharma P. (1999), Defining the family business by behavior, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 23, Iss. 4, pp. 19-39.
140. Chua J.H., Chrisman J.J., Steier L.P., Rau S.B. (2012), Sources of heterogeneity in family firms: An introduction, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 36, Iss. 6, pp. 1103-1113.
141. Chung C.C., Lee S.H., Beamish P.W., Isobe T. (2010), Subsidiary expansion/contraction during times of economic crisis, Journal of International Business Studies, Vol. 41, Iss. 3, pp. 500-516.
142. Cingöz A., Akdoğan A.A. (2013), Strategic flexibility, environmental dynamism, and innovation performance: An empirical study, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 99, pp. 582-589.
143. Coenen M., Kok R.A.W. (2014), Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules, European Management Journal, Vol. 32, Iss. 4, pp. 564-576.
144. Coleman J.S. (1988), Social capital in the creation of human capital, American Journal of Sociology, Vol. 94, pp. 95-120.
145. Corbetta G., Salvato C.A. (2004), Self-serving or self-actualizing? Models of man and agency costs in different types of family firms: A commentary on comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 24, Iss. 2, pp. 355-362.
146. Corbetta G., Salvato C.A. (2004), The board of directors in family firms: One size fits all? Family Business Review, Vol. 17, Iss. 2, pp. 119-134.
147. Cornelissen J. (2017), Editor's comments: Developing propositions, a process model, or a typology? Addressing the challenges of writing theory without a boilerplate, Academy of Management Review, Vol. 42, Iss. 1, pp. 1-9.
148. Costa D.R., Lachos V.H., Bazan J.L., Azevedo C.L.N. (2014), Estimation methods for multivariate Tobit confirmatory factor analysis, Computational Statistics & Data Analysis, Vol. 79, pp. 248-260.
149. Craig J.B., Dibrell C. (2006), The natural environment, innovation, and firm performance: A comparative study, Family Business Review, Vol. 19, Iss. 4, pp. 275-288.
150. Craig J.B., Dibrell C., Garrett R. (2014), Examining relationships among family influence, family culture, flexible planning systems, innovativeness and firm performance, Journal of Family Business Strategy, Vol. 5, Iss. 3, pp. 229-238.
151. Craig J.B., Moores K. (2006), A 10 year longitudinal investigation of strategy, systems, and environment on innovation in family firms, Family Business Review, Vol. 19, pp. 1-10.
152. Creswell J.W. (2009), Projektowanie badań naukowych. Metody jakościowe, ilościowe i mieszane, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
153. Cronbach L.J. (1951), Coefficient alpha and the internal structure of tests, Psychometrika, Vol. 16, pp. 297-334.
154. Crook T.R., Todd SY., Combs J.G., Woehr D.J., Ketchen D.J. (2011), Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance, Journal of Applied Psychology, Vol. 96, Iss. 3, pp. 443-456.

155. Cruz A.D., Hamilton E., Jack S.L. (2012), Understanding entrepreneurial cultures in family businesses: A study of family entrepreneurial teams in Honduras, Journal of Family Business Strategy, Vol. 3, Iss. 3, pp. 147-161.
156. Cruz C., Justo R., De Castro J.O. (2012a), Does family employment enhances MSEs performance? Integrating socioemotional wealth and family embeddedness perspectives, Journal of Business Venturing, Vol. 27, pp. 62-76.
157. Cucculelli M., Micucci G. (2008), Family succession and firm performance: Evidence from Italian family firms, Journal of Corporate Finance, Vol. 14, pp. 17-31.
158. Ćwik K. (2007), Elastyczność i innowacyjność a zachowania strategiczne przedsiębiorstw, [w:] Przybyła M. (Red.), Zarządzanie – kontekst strategiczny, kulturowy i zasobowy, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Nr 1187, Zarządzanie Nr 5, s. 43-51.
159. Cyert R.M., March J.G. (1963), A Behavioural Theory of the Firm, New Jersey: Prentice-Hall.
160. Cyfert S., Dyduch W., Latusek-Jurczak D., Niemczyk J., Sopińska A. (2014), Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu – logika wyodrębnienia, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna, Organizacja i Kierowanie, Nr 1(161), s. 37-49.
161. Czaja S. (2014), Mocne i słabe strony firm rodzinnych – szanse na rozwój czy stagnacja? (na przykładzie regionu świdnickiego i wałbrzyskiego), Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Tom XV, z. 7, cz. I, s. 201-214.
162. Czakon W. (2014), Kryteria oceny rygoru metodologicznego badań w naukach o zarządzaniu, Organizacja i Kierowanie, Nr 1(161), s. 51-62.
163. Czarnitzki D., Kraft K. (2009), Capital control, debt financing and innovative activity, Journal of Economic Behavior & Organization, Vol. 71, pp. 372-383.
164. Czermiński A., Grzybowski M. (1996), Wybrane zagadnienia z organizacji i zarządzania, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni, Gdynia.
165. Czermiński A., Grzybowski M., Ficoń K. (1999), Podstawy organizacji i zarządzania, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni, Gdynia.
166. Daft R.L. (1998), Organization Theory and Design (6th ed.), Cincinnati: South Western College Publishing.
167. Daft R.L. (2005), The Leadership Experience, Thomson, Canada.
168. Daft R.L. (2015), Theory and Design of Organization, Cengage Learning, Boston.
169. Daily C.M., Dollinger M.J. (1992), An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms, Family Business Review, Vol. 5, Iss. 2, pp. 117-136.
170. Dale K., Burrell G. (2003), An aesthetics and architecture, [in:] Carr A., Hancock P. (Eds.), Art and Aesthetics at Work, Palgrave Macmillan, New York, pp. 155-173.
171. Danes S.M., Stafford K., Haynes G., Amarapurkar S.S. (2009), Family capital of family firms: Bridging human, social, and financial capital, Family Business Review, Vol. 22, pp. 199-216.
172. Das A. (2001), Towards theory building in manufacturing flexibility, International Journal of Production Research, Vol. 39, Iss. 18, pp. 4153-4177.
173. Daspit J.J., Chrisman J.J., Sharma P., Pearson A.W., Mahto R.V. (2018), Governance as a source of family firm heterogeneity, Journal of Business Research, Vol. 84, pp. 293-300.
174. D'Aveni R. (1994), Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering, The Free Press, New York.
175. Davis J.A. (2008), Toward a typology of family business systems, [in:] Tapies J., Ward J.L. (Eds.), Family Values and Value Creation: How Do Family-Owned Businesses Foster Enduring Values? Palgrave Macmillan, New York, pp. 127-154.
176. Davis J.P., Eisenhardt K.M., Bingham C.B. (2009), Optimal structure, market dynamism, and the strategy of simple rules, Administrative Science Quarterly, Vol. 54, Iss. 3, pp. 413-452.
177. Davis P., Stern D. (1981), Adaptation, survival, and growth of the family business: An integrated systems perspective, Human Relations, Vol. 34, Iss. 3, pp. 207-224.
178. Davis P.S., Harveston P.D. (1999), In the founder's shadow: Conflict in the family firm, Family Business Review, Vol. 12, Iss. 4, pp. 311-323.
179. Dawson A. (2012), Human capital in family businesses: Focusing on the individual level, Journal of Family Business Strategy, Vol. 3, Iss. 1, pp. 3-11.

180. Dawson A., Mussolino D. (2014), Exploring what makes family firms different: Discrete or overlapping constructs in the literature? Journal of Family Business Strategy, Vol. 5, Iss. 2, pp. 169-183.
181. Dekker J., Lybaert N., Steijvers T., Depaire B., Mercken R. (2013), Family firm types based on the professionalization construct, Family Business Review, Vol. 26, Iss. 1, pp. 81-99.
182. De Leeuw T., Volberda H.W. (1996), On the concept of flexibility: A dual control perspective, Omega, Vol. 24, Iss. 2, pp. 121-139.
183. Delery J.E., Doty D.H. (1996), Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions, Academy of Management Journal, Vol. 39, Iss. 4, pp. 802-835.
184. Della Piana B., Vecchi A., Cacia C. (2012), Towards a better understanding of Family Business Groups and their key dimensions, Journal of Family Business Strategy, Vol. 3, Iss. 3, pp. 174-192.
185. De Massis A., Frattini F., Kotlar J., Petruzzelli A.M., Wright M. (2016), Innovation through tradition: Lessons from innovative family businesses and directions for future research, Academy of Management Perspectives, Vol. 30, Iss. 1, pp. 93-116.
186. De Massis A., Frattini F., Lichtenthaler U. (2013), Research on technological innovation in family firms: Present debates and future directions, Family Business Review, Vol. 26, pp. 10-31.
187. de Mello A.M., Marx R., Salerno M. (2012), Organizational structures to support innovation: how do companies decide? Revista de Administração e Inovação, Vol. 9, Iss. 4, pp. 5-21.
188. De Toni A., Tonchia S. (2005), Definitions and linkages between operational and strategic flexibilities, Omega, Vol. 33, Iss. 6, pp. 525-540.
189. Denison D., Lief C., Ward J. (2004), Culture in family-owned enterprises: Recognizing and leveraging unique strengths, Family Business Review, Vol. 17, pp. 61-71.
190. Dervitsiotis K.N. (2007), on becoming adaptive: the new Imperative for Survival and Success in the 21st century, Total Quality Management, Vol. 18, Iss. 1-2, pp. 21-38.
191. Dex S. (2003), Flexible (or Family Friendly) Work Arrangements in the UK. Are They a Good Thing? Centre for Longitudinal Studies, Institute of Education, London University, London and Judge Institute of Management, University of Cambridge.
192. Dieleman M. (2018), Reaping what you sow: The family firm innovation trajectory, Journal of Family Business Strategy, dostęp: https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.03.003, w druku (odczyt: 25.03.2018).
193. Distelberg B., Sorenson R.L. (2009), Updating systems concepts in family businesses: A focus on values, resource flows, and adaptability, Family Business Review, Vol. 22, Iss. 1, pp. 65-81.
194. Dixon J.R., Nanni Jr. A.J., Vollmann T.E. (1990), The New Performance Challenge (Measuring Operations for World-Class Competition), Homewood, Irwin, IL:.
195. Domański C. (1980), Testy statystyczne, PWE, Warszawa.
196. Dove R. (2001), Response Ability: The Language, Structure, and Culture of the Agile Enterprise, Jonh Wiley & Sons Inc., New York.
197. Dreyer B., Grønhaug K. (2004), Uncertainty, flexibility and sustained competitive advantage, Journal of Business Research, Vol. 57, Iss. 5, pp. 484-94.
198. Drzewiecka M. (2010), Percepcja stylu kierowania przełożonego a zadowolenie z pracy wśród pracowników call center, Psychologia Jakości Życia, T. 9, Nr 1, s. 81-98.
199. D'Souza D.E., Williams F.P. (2000), Toward a taxonomy of manufacturing flexibility dimensions, Journal Operations Management, Vol. 18, Iss. 5, pp. 577-593.
200. Duh M., Belak J., Milfelner B. (2010), Core values, culture and ethical climate as constitutional elements of ethical behaviour: Exploring differences between family and non-family enterprises, Journal of Business Ethics, Vol. 97, Iss. 3, pp. 473-489.
201. Duran P., Kammerlander N., van Essen M., Zellweger T. (2015), Doing more with less: Innovation input and output in family firms, Academy of Management Journal, Vol. 59, Iss. 4, pp. 1224-1264.
202. Dyduch W. (2016), Ilościowe badanie i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu [w:] Czakon W. (Red.), Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu, Wydawnictwo Nieoczywiste, Piaseczno, s. 306-331.
203. Eapen G. (2009), Flexible Companies for the Uncertain World, CRC Press, London.

204. Eddleston K.A., Kellermanns F.W. (2007), Destructive and productive family relation-ships: A stewardship theory perspective, Journal of Business Venturing, Vol. 22, Iss. 4, pp. 545-565.
205. Efferin S., Hartono M.S. (2015), Management control and leadership styles in family business. An Indonesian case study, Journal of Accounting & Organizational Change, Vol. 11, Iss. 1, pp. 130-159
206. Eisenhardt K.M., Furr N.R., Bingham C.B. (2010), Crossroads - microfoundations of performance: Balancing efficiency and flexibility in dynamic environments, Organization Science, Vol. 21, Iss. 6, pp. 1263-1273.
207. Eisenhardt K.M., Martin J.A. (2000), Dynamic capabilities: What are they? Strategic Management Journal, Vol. 21, Iss. 10/11, pp. 1105-1121.
208. Eppink D.J. (1978), Planning for strategic flexibility, Long Range Planning, Vol. 11, Iss. 4, pp. 9-15.
209. Eubanks D.L., Mumford M.D. (2010), Leader errors and the influence on performance: An investigation of differing levels of impact, The Leadership Quarterly, Vol. 21, pp. 809-825.
210. European Commission (2008), Overview of Family Business Relevant Issues, Study conducted by the Austrian Institute for SME Research, dostęp: https://issuu.com/studiocentroveneto/docs/eu_familybusiness_study2008_en (odczyt: 16.07.2016).
211. Evans Ch. (2005), Zarządzanie wiedzą, PWE, Warszawa.
212. Evans J.S. (1991), Strategic flexibility for high technology manoeuvres: A conceptual framework, Journal of Management Studies, Vol. 28, Iss. 1, pp. 69-89.
213. Felin T., Hesterly W.S. (2007), The knowledge-based view, nested heterogeneity, and new value creation: Philosophical considerations on the locus of knowledge, Academy of Management Review, Vol. 32, Iss. 1, pp. 195-218.
214. Feng S., Li L.X., Cen L. (2001), An object-oriented intelligent design tool to aid the design of manufacturing systems, Knowledge-Based Systems, Vol. 14, Iss. 5-6, pp. 225-232.
215. Ferguson G., Takane Y. (1997), Analiza statystyczna w psychologii i pedagogice, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
216. Fink L., Newman S. (2007), Gaining agility through it personnel capabilities: the mediating role of it infrastructure capabilities, Journal of the Association for Information Systems, Vol. 8, Iss. 8, pp. 440-462.
217. Fisch J.H., Zschoche M. (2012), The effect of operational flexibility on decisions to withdraw from foreign production locations, International Business Review, Vol. 21, pp. 806-816.
218. Fiss P.C. (2011), Building better causal theories: A fuzzy set approach to typologies in organization research, Academy of Management Journal, Vol. 54, Iss. 2, pp. 393-420.
219. Flaszewska S., Zakrzewska-Bielawska A. (2013), Elastyczność struktury organizacyjnej przedsiębiorstw opartych na wiedzy, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, T. 49, Nr 4, s. 39-50.
220. Fleischmann A., Stary C. (2012), Whom to talk to? A stakeholder perspective on business process management, universal access in the information society, Universal Access in the Information Society, Vol. 11, Iss. 2, pp. 125-150.
221. Fletcher D., De Massis A., Nordqvist M. (2016), Qualitative research practices and family business scholarship: A review and future research agenda, Journal of Family Business Strategy, Vol. 7, pp. 8-25.
222. Fletcher D., Melin L., Gimeno A. (2012), Culture and values in family business – A review and suggestions for future research, Journal of Family Business Strategy, Vol. 3, Iss. 3, pp. 127-131.
223. Foreman P., Whetten D.A. (2002), Members' identification with multiple-Identity organizations, Organization Science, Vol. 13, Iss. 6, pp. 618-635.
224. Frank H., Keßler A., Fink M. (2010), Entrepreneurial orientation and firm performance – A replication study, Schmalenbach Business Review, Vol. 62, Iss. 2, pp. 175-198.
225. Frank H., Lueger M., Nosé L., Suchy D. (2010), The concept of "Familiness": Literature review and systems theory-based reflections, Journal of Family Business Strategy, Vol. 1, Iss. 3, pp. 119-130.
226. Frishkoff P.A. (1995), Understanding Family Business: What is a Family Business? Oregon State University, Austin Business Family Program, 15 April 1995.

227. Frohlich M.T., Westbrook R. (2001), Arcs of integration: An international study of supply chain strategies, Journal of Operations Management, Vol. 19, pp. 185-200.
228. Gach D., Pietruszka-Ortyl A. (2005), Przywództwo i style kierowania, [w:] Potocki A. (Red.), Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia, Difin, Warszawa.
229. Galata S. (2001), Globalizacja zarządzania (uwarunkowania – proces – tendencje), Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Nr 567, s. 7-19.
230. Galbaith J.R. (1978), Organization Design, Addison-Wesley Publishing Company, London, Amsterdam, Sydney.
231. Galinsky E., Bond J.T., Sakai K. (2008), National Study of Employers, Families and Work Institute, New York.
232. Galunic C., Rodan S., (1998), Resources recombination in the firm: Knowledge structures and the potential for Schumpeterian innovation, Strategic Management Journal, Vol. 19, Iss. 12, pp. 1193-1201.
233. Garcia R., Calantone R. (2002), A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: A literature review, Journal of Product Innovation Management, Vol. 19, Iss. 2, pp. 110-132.
234. García-Castro R., Casasola-Martínez M.J. (2011), A set-theoretic analysis of the components of family involvement in publicly listed and major unlisted firms, Journal of Family Business Strategy, Vol. 2, Iss. 1, pp. 15-25.
235. Gatnar E. (1998), Analiza czynnikowa – teoria i zastosowanie, AE Katowice, Katowice (maszynopis).
236. Gedajlovic E., Carney M. (2010), Markets, hierarchies and families: Toward a transaction cost theory of the family firm, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 34, Iss. 6, pp. 1145-1171.
237. Gedajlovic E., Carney M., Chrisman J.J., Kellermanns F.W. (2012), The adolescence of family firm research: Taking stock and planning for the future, Journal of Management, Vol. 38, Iss. 4, pp. 1010-1037.
238. Geeraerts G. (1984), The effect of ownership on the organization structure in small firms, Administrative Science Quarterly, Vol. 29, Iss. 2, pp. 232-237.
239. Georgoulias K., Papakostas N., Chryssolouris G., Stanev S., Krappe H., Ovtcharova J. (2009), Evaluation of flexibility for the effective change management of manufacturing organizations, Robotics and Computer-Integrated Manufacturing, Vol. 25, Iss. 6, pp. 888-893.
240. Georgoulias K., Papakostas N., Makris S., Chryssolouris G. (2007), A toolbox approach for flexibility measurements in diverse environments, Annals of CIRP, Vol. 56, Iss. 1, pp. 423-426
241. Gersick K.E., Feliu N. (2014), Governing the family enterprise: Practices, performance, and research, [in:] Melin L., Nordqvist M., Sharma P. (Eds.), The Sage Handbook of Family Business, SAGE Publications Ltd, London, pp. 196-22.
242. Gersick K.R., McCollom Hampton M., Lansberg I. (1997), Generation to Generation Life Cycles of the Family Business, Harvard Business School Press, Boston, p. 6.
243. Gerwin D. (1987), An agenda for research on the flexibility of manufacturing processes, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 7, Iss. 1, pp. 38-49.
244. Giambatista R.C., Rowe W.G., Riaz S. (2005), Nothing succeeds like succession: A critical review of leader succession literature since 1994, The Leadership Quarterly, Vol. 16, Iss. 6, pp. 963-991.
245. Giannikis S.K., Mihail D.M. (2011), Flexible work arrangements in Greece: a study of employee perceptions, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 22, Iss. 2, pp. 417-432.
246. Gilbert C.G. (2005), Unbundling the structure of inertia: resource versus routine rigidity, Academy of Management Journal, Vol. 48, Iss. 5, pp. 741-763.
247. Glinka B., Hensel P. (2006), Projektowanie organizacji, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
248. Glynn C., Steinberg I., McCartney C. (2002), Work-life Balance: The Role of the Manager, Roffey Park Institute, Horsham.
249. Golden W., Powell P. (2000), Towards a definition of flexibility: In search of the Holy Grail? Omega, Vol. 28, Iss. 4, pp. 373-384.

250. Gómez-Mejía L.R., Cruz C., Berrone P., De Castro J. (2011), The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms, Academy of Management Annals, Vol. 5, Iss. 1, pp. 653-707.
251. Gómez-Mejía L.R., Haynes K.T., Núñez-Nickel M., Jacobson K.J.L., Moyano-Fuentes J. (2007), Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills, Administrative Science Quarterly, Vol. 52, Iss. 1, pp. 106-137.
252. Gómez-Mejía L.R., Núñez-Nickel M., Gutiérrez I. (2001), The role of family ties in agency contracts, Academy of Management Journal, Vol. 44, Iss. 1, pp. 81-95.
253. Gordon G., Nicholson N. (2008), Family Wars. Classic Conflicts in Family Business and How to Deal with Them, Kogan Page, London/Philadelphia.
254. Górecki T. (2011), Podstawy statystyki z przykładami w R, Wydawnictwo BTC, Legionowo.
255. Górniak J. (1998), Analiza czynnikowa i analiza głównych składowych, ASK, Nr 7, s. 83-102.
256. Gottschalg O., Zollo M. (2007), Interest alignment and competitive advantage, Academy of Management Review, Vol. 32, Iss. 2, pp. 418-437.
257. Grabowska M. (2016), Sytuacyjne konteksty ładu korporacyjnego, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
258. Grajewski P. (2016), Organizacja procesowa, PWE, Warszawa.
259. Grajewski P. (2012), Procesowe zarządzanie organizacją, PWE, Warszawa.
260. Grant R.M. (1996), Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration, Organization Science, Vol. 7, Iss. 4, pp. 375-387.
261. Grewal R., Tansuhaj P. (2001), Building organizational capabilities for managing economic crisis: the role of market orientation and strategic flexibility, Journal of Marketing, Vol. 65, Iss. 2, pp. 67-80.
262. Griffin R.W. (1996), Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
263. Griffin R.W. (2004), Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
264. Gromelska A. (2011), Miejsce firm rodzinnych jako dominującej formy drobnej przedsiębiorczości w gospodarce powiatu kłodzkiego (ze szczególnym uwzględnieniem kłodzkich gmin uzdrowiskowych), Przedsiębiorczość i Zarządzanie, T. XII, z. 6, s. 231-245.
265. Grubbstrom R.W., Olhager J. (1997), Productivity and flexibility: Fundamental relations between two major properties and performance measures of the production system, International Journal of Production Economics, Vol. 52, Iss. 1-2, pp. 73-82.
266. Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (2011), Przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiana paradygmatów zarządzania, Master of Business Administration, Nr 1(116), s. 95-111.
267. Grzesiuk K. (2009), Adaptacyjność źródłem sukcesu współczesnych organizacji, Miscellanea Oeconomicae Studia i Materiały Wydziału Zarządzania i Administracji Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego J. Kochanowskiego w Kielcach, Vol. 13, Nr 2, s. 103-113.
268. Gulbrandsen T. (2005), Flexibility in norwegian family-owned enterprises, Family Business Review, Vol. 18, Iss. 1, pp. 57-76.
269. Gunasekaran A. (1998), Agile manufacturing: enablers and an implementation framework, International Journal of Production Research, Vol. 36, Iss. 5, pp. 1223-1247.
270. Gunasekaran A. (1999), Agile manufacturing: a framework for research and development, International Journal of Production Economics, Vol. 62, pp. 87-105.
271. Gupta D., Buzacott J.A. (1989), A framework for understanding flexibility of manufacturing systems, Integrated Manufacturing Systems, Vol. 8, Iss. 2, pp. 89-97.
272. Habbershon T.G., Williams M.L., Macmillan I.C. (2003), A unified systems perspective of family firm performance, Journal of Business Venturing, Vol. 18, Iss. 4, pp. 451-465.
273. Haeckel S.S. (1999), Adaptive Enterprise: Creating and Leading Sense-AND-Respond Organizations, Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
274. Hair J., Black W.C., Babin B.B., Anderson R.E., Tatham R.L. (2009), Análise Multivariada de Dados (Multivariate Data Analysis), Bookman, Porto Alegre.
275. Hall A., Melin L., Nordqvist M. (2001), Entrepreneurship as radical change in the family business: Exploring the role of cultural patterns, Family Business Review, Vol. 14, pp. 193-208.

276. Hamel G., Valikangas L. (2003), The quest for resilience, Harvard Business Review, Vol. 81, Iss. 9, pp. 52-63.
277. Handler W.C. (1989), Methodological issues and considerations in studying family businesses, Family Business Review, Vol. 2, pp. 257-276.
278. Hanpachern C. (1997). The Extension of the Theory of Margin: A Framework for Assessing Readness for Change (Dissertation), Colorado State University.
279. Harrald J.R. (2006), Agility and discipline: Critical success factors for disaster response, The Annals of the American Academy, Vol. 604, Iss. 1, 256-272.
280. Harrison S. (2000), Public Relations, An Introduction, Thomson, London.
281. Harvey J., Lefebvre L.A., Lefebvre E. (1997), Flexibility and technology in services: a conceptual model, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 17, Iss. 1, pp. 29-45.
282. Hatak I., Kautonen T., Fink M., Kansikas J. (2016), Innovativeness and family-firm performance: The moderating effect of family commitment, Technological Forecasting and Social Change, Vol. 102, pp. 120-131.
283. Hatak I., Roessl D. (2013), Relational Competence-Based Knowledge Transfer Within Intrafamily Succession: An Experimental Study, Family Business Review, pp. 1-16.
284. Hatum A., Pettigrew A. (2004), Adaptation under environmental turmoil: Organizational flexibility in family-owned firms, Family Business Review, Vol. 17, Iss. 3, pp. 237-258.
285. Hauck J., Prügl R. (2015), Innovation activities during intra-family leadership succession in family firms: An empirical study from a socioemotional wealth perspective, Journal of Family Business Strategy, Vol. 6, Iss. 2, pp. 104-118.
286. Hausman A. (2005), Innovativeness among small businesses: Theory and propositions for future research, Industrial Marketing Management, Vol. 34, Iss. 8, pp. 773-782.
287. Hawrysz L. (2015), Rola menadżerów w zarządzaniu zmianą w organizacjach sektora publicznego, [w:] Skrzypek E. (Red.), Zarządzanie ryzykiem i zmianami w organizacji, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin, s. 273-280.
288. He Z.L., Wong P.K. (2004), Exploration and exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis, Organization Science, Vol. 15, pp. 481-494.
289. Heinicke A., Guenther T.W., Widener S.K. (2016), An examination of the relationship between the extent of a flexible culture and the levers of control system: The key role of beliefs control, Management Accounting Research, Vol. 33, pp. 25-41.
290. Helfat C.E., Finkelstein S., Mitchell W., Peteraf M.A., Singh H., Teece D.J., Winter S. (2007), Dynamic Capabilities; Understanding Strategic Change in Organizations, Blackwell Publishing.
291. Hernández-Linares R., Sarkar S., López-Fernández M.C. (2017), How has the family firm literature addressed its heterogeneity through classification systems? An integrated analysis, European Journal of Family Business, Vol. 7, Iss. 1-2, pp. 1-13.
292. Herold D.M., Fedor D.B., Liu Y. (2008). The effects of transformational and change leadership employees' commitment to a change: A multilevel study. Journal of Applied Psychology, Vol. 93, Iss. 2, pp. 346-357.
293. Herscovitch L., Meyer J.P. (2002), Commitment to organizational change: Extension of a three-component model, Journal of Applied Psychology, Vol. 87, pp. 474-487.
294. Hill J.E., Grzywacz J., Allen S., Blanchard V., Matz-Costa Ch., Shulkin S., Pitt-Catsouphes M. (2008), Defining and conceptualizing workplace flexibility, Community, Work and Family, Vol. 11, Iss. 2, pp. 149-63.
295. Hill W.L.C., Jones G.R. (2008), Strategic Management: An Integrated Approach (9th ed.), Houghton Mifflin Company, Boston.
296. Hisrich R.D., Manimala M.J., Peters M.P., Shepherd D.A. (2014), Entrepreneurship (9th ed.), McGraw-Hill Education.
297. Hitt M.A. (2007), Strategic Management: Competitiveness and Globalization (7th ed.), Thompson, United States.
298. Hitt M.A., Ireland R.D., Hoskisson R.E. (2007), Strategic management: competitiveness and globalization, concepts and cases (7th ed.), South-Western College Pub.

299. Hitt M.A., Ireland R.D., Hoskisson, R.E. (2001), Strategic Management: Competitiveness and Globalization, South-Western College Publishing, Cincinnati, OH.
300. Hitt M.A., Keats B.W., De Marie S.M. (1998), Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century, Academy of Management Executive, Vol. 12, Iss. 4, pp. 22-42.
301. Hoffman J., Hoelscher M., Sorensen R. (2006), Achieving sustained competitive advantage: A family capital theory, Family Business Review, Vol. 19, pp. 135-145.
302. Holagh S.R., Noubar H.B.K., Bahador B.V. (2014), The effect of organizational structure on organizational creativity and commitment within the iranian municipalities, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 156, pp. 213-215.
303. Holland P.G., Boulton W.R. (1984), Balancing the family and the business in family business, Business Horizons, Vol. 27, Iss. 2, pp. 16-21.
304. Hopp W.J., Van Oyen M.P. (2004), Agile workforce evaluation: a framework for cross-training and coordination, IIE Transactions, Vol. 36, Iss. 10, pp. 919-940.
305. Hoskisson R.E., Hitt M.A., Ireland R.D. (2008), Competing for advantage (2nd ed.), Thomson South-Western, Cincinnati.
306. House R.J. (1999), Weber and the neo-charismatic leadership paradigm: A response to beyer, Leadership Quarterly, Vol. 10, Iss. 4, pp. 563-574.
307. Howorth C., Rose M., Hamilton E., Westhead P. (2010), Family firm diversity and development: An introduction, International Small Business Journal, Vol. 28, Iss. 5, pp. 437-451.
308. Hu L., Bentler P.M. (1999), Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives, Structural Equation Modeling, Vol. 6, pp. 1-55.
309. Ichniowski C., Kochan T.A., Levine D., Olson C., Strauss G. (1996), What works at work: Overview and assessment, Industrial Relations, Vol. 35, Iss. 3, pp. 299-333.
310. Isaksen S.G., Tidd J. (2007), Meeting the Innovation Challenge: Leadership for Transformation and Growth, Wiley.
311. Ivanová E., Lemańska-Majdzik (2016), The Business Environment of the Small and Medium-Sized Sector in Poland and Slovak Republic, Mercur Verlag, Wien/Berlin.
312. Iyer D.N., Miller K.D. (2008), Performance feedback, slack, and the timing of acquisitions, Academy of Management Journal, Vol. 51, No. 4, pp. 808-822.
313. Jagoda A. (2015), Elastyczność funkcjonalna jako czynnik przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 382, s. 316-323.
314. Janczewska D. (2011), Marketingowo-logistyczne elementy zarządzania firmą rodzinną w sektorze MŚP, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, T. XII, z. 6, s. 179-192.
315. Januszkiewicz K., Jabłoński M. (2014), Elastyczność organizacji i jednostki w gospodarce opartej na wiedzy, Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica, Nr 4(304), s. 33-42.
316. Jasińska M. (2009), Styl kierowania jako istotny element kształtowania zachowań w procesie zmian w organizacji, Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach, Nr 83 Seria: Administracja i Zarządzanie, s. 69-85.
317. Jaskiewicz P., Uhlenbruck K., Balkin D.B., Reay T. (2013), Is nepotism good or bad? Types of nepotism and implications for knowledge management, Family Business Review, Vol. 26, Iss. 2, pp. 121-139.
318. Jelonek D. (2016), Zdolność absorpcji wiedzy a innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Nr 281, s. 57-66.
319. Jelonek D. (2014), Ocena internetowych kanałów komunikacji z klientem w procesie współtworzenia innowacji, Informatyka Ekonomiczna, Nr 31, s. 318-329.
320. Jelonek D. (2018), Systemy informacyjne zarządzania przedsiębiorstwem. Perspektywy strategii i tworzenia wartości, PWE, Warszawa.
321. Jensen M.B., Johnson B., Lorenz E., Lundvall B.A. (2007), Forms of knowledge and modes of innovation, Research Policy, Vol. 36, No. 5, pp. 680-693.

322. Jeżak J. (2014), Przedsiębiorczość rodzinna na świecie – rola i znaczenie oraz cechy specyficzne, [w:] Jeżak J. (Red.), Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce. Znaczenie ekonomiczne oraz strategiczne problemy rozwoju, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 13-23.
323. Jeżak J. (2015), The role of family business in the development of market economy (The case of Poland), [in:] Reszke J., Djakeli K., Buła P. (Eds.), Management Science During Destabilization Local Insight, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, s. 157-169.
324. Jeżak J. (2016), Rozwój przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce na tle tendencji światowych, Przegląd Organizacji, Nr 4, s. 52-59.
325. Jiang K., Lepak D.P., Hu J., Baer J.C. (2012), How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms, Academy of Management Journal, Vol. 55, Iss. 6, pp. 1264-1294.
326. Jiang K., Takeuchi R., Lepak D.P. (2013), Where do we go from here? New perspectives on the black box in strategic human resource management research, Journal of Management Studies, Vol. 50, pp. 1448-1480.
327. Jiménez-Jiménez D., Sanz-Valle R. (2011), Innovation, organizational learning and performance, Journal of Business Research, Vol. 64, Iss. 4, pp. 408-417.
328. Jogulu, U. (2010), Culturally-linked leadership styles, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 31, Iss. 8, pp. 705-719.
329. Johnson J.L., Lee R.P., Saini A., Grohmann, B. (2003), Market-focused strategic flexibility: Conceptual advances and an integrative model, Journal of the Academy of Marketing, Vol. 31, Iss. 1, pp. 74-89.
330. Johnson R.A., Wichern D.W. (2007), Applied Multivariate Statistical Analysis, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River.
331. Jolliffe I.T. (2002), Principal Component Analysis, Springer, New York.
332. Jonker C.M., Popova V., Sharpanskykh A., Treur J., Yolum P. (2012), Formal framework to support organizational design, Knowledge-Based Systems, Vol. 31, pp. 89-105.
333. Jóźwiak J., Podgórski J. (2012), Statystyka od podstaw, PWE, Warszawa.
334. Juceviciene P., Leonaviciene R. (2007), The change of human resource development concepts in the process of becoming a learning organisation, Economics and Management, Vol. 12, pp. 569-575.
335. Jupiter D.C. (2017), Snug as a bug: Goodness of fit and quality of models, Journal of Foot and Ankle Surgery, Vol. 56, Iss. 6, pp. 1357-1360.
336. Kachaner N., Stalk G., Bloch A. (2012), What you can learn from family business: Focus on resilience, not short-term performance, Harvard Business Review, Vol. 90, Iss. 11, pp. 102-106.
337. Kaiser H.F. (1960), The application of electronic computers to factor analysis, Educational and Psychological Measurement, Vol. 20, pp. 141-151.
338. Kalyani M., Prakashan Sahoo M. (2011), Human resource strategy: A tool of managing change for organizational excellence, International Journal of Business and Management, Vol. 6, No. 8, pp. 280-286.
339. Kamasaka R., Yavuzb M., Karagullec A.O., Agcad T. (2016), Importance of strategic flexibility on the knowledge and innovation relationship: An emerging market study, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 229, pp. 126-132.
340. Kammerlander N., Dessì C., Bird M., Floris M., Murru A. (2015), The impact of shared stories on family firm innovation: A multicase study, Family Business Review, Vol. 28, Iss. 4, pp. 332-354.
341. Kammerlander N., Sieger Ph., Voordeckers W., Zellweger T. (2015), Value creation in family firms: A model of fit, Journal of Family Business Strategy, Vol. 6, pp. 63-72.
342. Kanten P. Kanten S., Gurlek M. (2015), The effects of organizational structures and learning organization on job embeddedness and individual adaptive performance, Procedia Economics and Finance, Vol. 23, pp. 1358-1366.
343. Kaplan R.S., Norton D.P. (2007), Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

344. Karpacz J. (2014), Identyfikacja zdolności operacyjnych organizacji: zdolność technologiczna, [w:] Stabryła A., Małkus T. (Red.), Strategie zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym, Mfiles.pl, Encyklopedia Zarządzania, Kraków, s. 167-184.
345. Kasiewicz S. (2009a), Elastyczność przedsiębiorstwa w koncepcjach zarządzania zasobowego, [w:] Kasiewicz S., Ormińska J., Rogowski W., Urban W., Metody osiągania elastyczności przedsiębiorstw, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa, s. 11-55.
346. Kasiewicz S. (2009b), Zarządzanie elastycznością w przedsiębiorstwach produkcyjnych w Polsce – opis wyników badania ankietowego, [w:] Kasiewicz S., Ormiańska J., Rogowski W., Urban W. (2009), Metody osiągania elastyczności przedsiębiorstw. Od zarządzania zasobowego do procesowego, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 185-221.
347. Katsuhiko Sh., Hitt M.A. (2004). Strategic flexibility organizational preparedness to reverse ineffective strategic Decisions, Academy of Management Executive, Vol. 18, Iss. 4, pp. 44-59.
348. Kaufman L., Rousseeuw P.J. (1990), Finding Groups in Data: an Introduction to Cluster Analysis, Wiley, New York, pp. 83-88.
349. Kay J. (2011), Obliquity: Why Our Goals Are Best Achieved Indirectly, The Penguin press, New York.
350. Kazozcu S.B. (2011), Role of strategic flexibility in the choice of turnaround strategies: A resource based approach, Procedia – Social and Behavioral Sciences, Vol. 24, pp. 444-459.
351. Kellermanns F.W., Eddleston K., Barnett T., Pearson A. (2008), Family member characteristics and involvement: Effect on entrepreneurial behavior in the family firm, Family Business Review, Vol. 21, pp. 1-14.
352. Kellermanns F.W., Eddleston K.A., Sarathy R., Murphy F. (2012), Innovativeness in family firms: a family influence perspective, Small Business Economics, Vol. 38, Iss. 1, pp. 85-101.
353. Kenyon-Rouvinez D., Ward L.J. (2005), Family Business Key Issues, Palgrave Macmillan.
354. Khin S., Ahmad N.H., Ramayah T. (2012), The Integrated effect of strategic orientations on product innovativeness: Moderating role of strategic flexibility, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 65, pp. 743-748.
355. Khoshlahn M., Ardabili F.S. (2016), The role of organizational agility and transformational leadership in service recovery prediction, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 230, pp. 142-149.
356. Kiełtyka L. (2016), Rola menedżera we współczesnych organizacjach, Przegląd Organizacji, Nr 8(919), s. 4-11.
357. Kiełtyka L. (2016), Wykorzystanie nowych technologii komunikacyjnych do struktur zarządzania w przedsiębiorstwach przyszłości, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie, Nr 1968, z. 99, s. 195-212.
358. Kiełtyka L. (2017), Inspiracje i innowacyjność w zarządzaniu współczesnymi organizacjami. Wykorzystanie nowoczesnych technologii w tworzeniu innowacyjnych strategii organizacji, Przegląd Organizacji, Nr 7(930), s. 32-37.
359. Kieżun W. (1997), Sprawne zarządzanie organizacją, Wydawnictwo SGH, Warszawa.
360. Kim C. (1991), Issues on manufacturing flexibility, Integrated Manufacturing Systems, Vol. 2, Iss. 2, pp. 4-23.
361. Kim Y-K., Ryu M.H. (2017), Towards entrepreneurial organization: From the case of organizational process innovation in Naver, Procedia Computer Science, Vol. 122, pp. 663-670.
362. King B.M., Minium E.W. (2009), Statystyka dla psychologów i pedagogów, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
363. Kinnunen U., Mauno S., Guerts S., Dikkers J. (2005), Work–family culture in organizations: Theoretical and empirical approaches, [in:] Poelmans S. (Ed.), Work and Family: An International Research Perspective, Lawrence Erlbaum, Mahwah, New York, pp. 87-120.
364. Klein S.B., Astrachan J.H., Smyrnios K.X. (2005), The F-PEC scale of family influence: Construction, validation, and further implication for theory, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 29, Iss. 3, pp. 321-339.
365. Klimek J. (2014), Etyka przedsiębiorstw rodzinnych, [w:] Sobiecki R. (Red.), Przedsiębiorstwo rodzinne w globalnej gospodarce, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 173-205.

366. Klimek J. (2014), W rodzinnej firmie. Powstanie, rozwój, zagrożenia i szanse, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa.
367. Klimek J., Klimek S. (2016), Przedsiębiorczość bez tajemnic, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
368. Klimek J., Żelazko B. (2015), Innowacyjność przedsiębiorstw rodzinnych w regionie śląskim, [w:] Klimek J., Żelazko B. (Red.), Innowacyjność firm rodzinnych – uwarunkowania i przejawy, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 83-94.
369. Kładkiewicz I. (2015), System nadzoru w firmie rodzinnej, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
370. Koberg C.S., Uhlenbruck N., Sarason Y. (1996), Facilitators of organizational innovation: The role of life-cycle stage, Journal of Business Venturing, Vol. 11, Iss. 2, pp. 133-149.
371. Koiranen M. (2002), Over 100 years of age but still entrepreneurially active in business: Exploring the values and family characteristics of old finish family firms, Family Business Review, Vol. 15, Iss. 3, pp. 175-188.
372. König A., Kammerlander N., Enders A. (2013), The family innovator's dilemma: How family influence affects the adoption of discontinuous technologies by incumbent firms, Academy of Management Review, Vol. 38, pp. 418-441.
373. Kontinen T., Ojala A. (2012), Internationalization pathways among family-owned SMEs, International Marketing Review, Vol. 29, Iss. 5, pp. 496-518.
374. Kornecki J. (2014), Innowacje jako źródło konkurencyjności firm rodzinnych, [w:] Jeżak J. (Red.), Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce. Znaczenie ekonomiczne oraz strategiczne problemy rozwoju, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 93-110.
375. Korombel A. (2013), Apetyt na ryzyko w zarządzaniu przedsiębiorstwami, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
376. Korombel A. (2012), Enterprise Risk Management in Practice of Polish Small Business - Own Research Results, The 7th International Scientific Conference "Business and Management", 10-11 May 2012, Vilnius, Lithuania, Vilnius: VGTU Publishing House Technika, Vol. 2, pp. 1137-1143.
377. Korombel A., Nowicka-Skowron M. (2017), Innowacje i działalność innowacyjna polskich przedsiębiorstw w świetle krajowych i zagranicznych badań, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie, T. 18, Nr 4, s. 9-19.
378. Kortmann S., Gelhard C., Zimmermann C., Piller F.T. (2014), Linking strategic flexibility and operational efficiency: The mediating role of ambidextrous operational capabilities, Journal of Operations Management, Vol. 32, Iss. 7, pp. 475-490.
379. Korzeniowski L.F. (2010), Menedżment. Podstawy zarządzania, EAS, Kraków.
380. Koste L.L., Malhotra M.K. (1999), A theoretical framework for analyzing the dimensions of manufacturing flexibility, Journal of Operations Management, Vol. 18, Iss. 1, pp. 75-93.
381. Koste L.L., Malhotra M.K., Sharma S. (2004), Measuring dimensions of manufacturing flexibility, Journal of Operations Management, Vol. 22, Iss. 2, pp. 171-196.
382. Kostera M. (2013), Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji, [w:] Koźmiński A.K., Piotrowski W. (Red.), Zarządzanie – teoria i praktyka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 397-450.
383. Kot M.S., Jakubowski J., Sokołowski A. (2011), Statystyka, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
384. Kotlar J., De Massis A. (2013), Goal setting in family firms: Goal diversity, social interactions, and collective commitment to family-centered goals, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 37, Iss. 6, pp. 1263-1288.
385. Koufteros X.A., Vonderembse M.A., Jayaram J. (2005), Internal and external integration for product development: The contingency effects of uncertainty, equivovality, and platform strategy, Decision Sciences, Vol. 36, Iss. 1, pp. 97-133.
386. Koufteros X.A., Cheng T.C.E., Lai K. (2007a), "Black-box" and "Gray-box" supplier integration in product development: Antecedents, consequences, and the moderating role of firm size, Journal of Operations Management, Vol. 25, pp. 847-870.
387. Koufteros X.A., Nahm A.Y., Cheng T.C.E., Lai K. (2007), An empirical assessment of a nomological network of organizational design constructs: From culture to structure to pull

production to performance, International Journal of Production Economics, Vol. 106, Iss. 2, pp. 468-492.
388. Kowalczewski W., Matwiejczuk W. (2007), Kierunki i metody zarządzania przedsiębiorstwem, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
389. Kowalewska A. (2009), Główne wnioski z badania firm rodzinnych, [w:] Kowalewska D. (Red.), Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania, Raport PARP, Warszawa, dostęp: https://www.parp.gov.pl/images/PARP_publications/pdf/2009_firmy_rodzinne_szanse.pdf.
390. Kowalska K. (2016), Nadawanie sensu, ustanawianie i badania Karla Weicka, [w:] Klincewicz K. (Red.), Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, s. 449-458.
391. Koziński J., Listwan T. (2005), Podstawy zarządzania organizacją, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości, Warszawa.
392. Koźmiński A.K. (2004), Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
393. Koźmiński A.K., Jemielniak D. (2008), Zarządzanie od podstaw, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
394. Kraiczy N.D., Hack A., Kellermanns F.W. (2014), New product portfolio performance in family firms, Journal of Business Research, Vol. 67, Iss. 6, pp. 1065-1073.
395. Krajenta-Kopeć A. (2014), Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie rodzinnej, [w:] Jeżak J. (Red.), Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce. Znaczenie ekonomiczne oraz strategiczne problemy rozwoju, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 175-196.
396. Krajewska-Nieckarz M., Klimka M. (2014), Style kierowania firmą rodzinną a postawy rodzicielskie, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, T. XV, z. 7, cz. III, Firmy rodzinne – współczesne nurty badań i praktyki zarządzania, s. 231-242.
397. Krajweski M. (2010), O metodologii nauk i zasadach pisarstwa naukowego. Uwagi podstawowe, dostęp: http://www.krajewskimiroslaw.pl/_media/docs/4i.%20 METODOLOGIA%20NAUK.pdf (odczyt: 25.12.2017).
398. Krawczyk S. (2000), Logistyka w zarządzaniu marketingiem, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
399. Król H. (2000), Strategiczny rozwój kapitału ludzkiego w firmie, [w:] Ludwiczyński A., (Red. nauk.), Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa, s. 255.
400. Król H., Ludwiczyński A. (2006), Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
401. Król M. (2014), Elastyczność zatrudnienia w organizacji, Wydawnictwo CedeWu, Warszawa.
402. Krupski R. (2005), Elastyczność organizacji, [w:] Krupski R. (Red.), Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu, PWE, Warszawa, s. 21.
403. Krupski R. (2006), Elastyczność organizacji – elementy teorii, Refleksje społeczno-gospodarcze, Zeszyty Naukowe WWSZiP, Nr 9(2), s. 4-11.
404. Krupski R. (Red.) (2008), Elastyczność organizacji, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Warszawa.
405. Kruskal W.H., Wallis W.A. (1952), Use of Ranks in One-Criterion Variance Analysis, Journal of the American Statistical Association, Vol. 47, No. 260, pp. 583-621.
406. Krzakiewicz K., Cyfert S. (2013), Teoretyczne problemy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
407. Kuşcua Z.K., Yener M., Gürbüz F.G. (2015), Learning organization and its cultural manifestations: Evidence from a global white goods manufacturer, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 210, pp. 154-163.
408. La Porta R., Lopez-de-Silanes F., Shleifer A. (1999), Corporate ownership around the world, Journal of Finance, Vol. 54, pp. 471-517.
409. Lachiewicz S., Nogalski B. (Red.) (2010), Osiągnięcia i perspektywy rozwoju nauk o zarządzaniu, Wolters Kluwer Business, Warszawa.

410. Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A. (2012), Przywództwo i style kierowania, [w:] Zakrzewska-Bielawska A. (Red.), Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 393-421.
411. Lampón J.F., Cabanelas P., Carballo-Cruz F. (2017), A model for international production relocation: Multinationals' operational flexibility and requirements at production plant level, Journal of Business Research, Vol. 77, pp. 95-101.
412. Latifi M., Shooshtarian Z. (2014), The effects of organizational structure on organizational trust and effectiveness, Polish Journal of Management Studies, Vol. 10, No. 2, pp. 73-84.
413. Leal-Rodríguez A., Albort-Morant G., Martelo-Landroguez S. (2017), Links between entrepreneurial culture, innovation, and performance: The moderating role of family firms, International Entrepreneurship and Management Journal, Vol. 13, Iss. 3, pp. 819-835.
414. Lecuona J.R., Reitzig M. (2014), Knowledge worth having in "excess": The value of tacit and firm-specific human resource slack, Strategic Management Journal, Vol. 35, Iss. 7, pp. 954-973.
415. Lee S.M., Olson D.L., Trimi S. (2012), Co-innovation: convergenomics, collaboration, and co-creation for organizational values, Management Decision, Vol. 5, pp. 817-831.
416. Lee T., Chu W. (2017), The relationship between entrepreneurial orientation and firm performance: Influence of family governance, Journal of Family Business Strategy, Vol. 8, Iss. 4, pp. 213-223.
417. Lei D., Hitt M., Goldhar J. (1996), Advanced manufacturing technology: organizational design and strategic flexibility, Organization Studies, Vol. 17, Iss. 3, pp. 501-517.
418. Lemańska-Majdzik A. (2012), Cele działalności przedsiębiorstw a zrównoważony rozwój, Handel Wewnętrzny, T. 1, lipiec-sierpień, s. 221-229.
419. Lemańska-Majdzik A. (2016a), Innowacyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstw z sektora MSP, Przegląd Organizacji, Nr 9(920), s. 39-43.
420. Lemańska-Majdzik A. (2016b), Otoczenie i jego wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw rodzinnych - wyniki badań empirycznych, Przedsiębiorczość i Zarządzanie. Firmy rodzinne - wyzwania współczesności, T. 17, z. 6, cz. 1, s. 273-284.
421. Lemańska-Majdzik A. (2017), Wybrane obszary wykorzystania TIK w działalności przedsiębiorstw rodzinnych, Przedsiębiorczość i Zarządzanie. Firmy rodzinne – rozwój teorii i praktyki zarządzania, T. 18, z. 6, cz. 3, s. 175-187.
422. Lemańska-Majdzik A., Sipa M. (2014), Determinants of building competitive positions of family enterprises - case study, Journal of Intercultural Management, Vol. 6, Iss. 3, pp. 111-121.
423. Leonard-Barton D. (1992), Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development, Strategic Management Journal, Vol. 13, pp. 111-25.
424. Leszczewska K. (2007), Strategie zarządzania potencjałem pracy w małych i średnich podiotach gospodarczych, [w:] Lachiewicz S., Matejun M. (Red.), Problemy współczesnej praktyki zarządzania, T. 1, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź, s. 105-106
425. Leszczewska K. (2011), Problemy funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych na przykładzie województwa podlaskiego, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, T. XII, z. 6, s. 247-260.
426. Leszczewska K. (2015), Wpływ więzi rodzinnych na funkcjonowanie firm rodzinnych, [w:] Klimek J., Żelazko B. (Red.), Innowacyjność firm rodzinnych – uwarunkowania i przejawy, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 123-134.
427. Leszczewska K. (2016), Cechy modeli biznesu przedsiębiorstw rodzinnych, [w:] Popławski W.T., Kaczorowska-Spychalska D. (Red.), Nowe trendy w zarządzaniu – wybrane uwarunkowania innowacyjności i konkurencyjności, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, T. XVII, z. 7, cz. 3, s. 83-94.
428. Leszczewska K. (2016), Przedsiębiorstwa rodzinne – specyfika modeli biznesu, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
429. Leszczewska K., Sobiecki R. (2011), Przedsiębiorstwa rodzinne wobec sytuacji kryzysowych, [w:] Lichniak I. (Red.), Determinanty rozwoju przedsiębiorczości w Polsce, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 293-314.
430. Leszczewska K., Zaniewska K. (2014), Internacjonalizacja działalności firm rodzinnych, [w:] Sobiecki R. (Red.), Przedsiębiorstwo rodzinne w globalnej gospodarce, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 37-84.

431. Levie J., Lerner M. (2009), Resource mobilization and performance in family and nonfamily businesses in the United Kingdom, Family Business Review, Vol. 22, Iss. 1, pp. 25-38.
432. Li H., Atuahene-Gima K. (2001), Product innovation strategy and the performance of new technology ventures in China, Academy of Management Journal, Vol. 44, Iss. 6, pp. 1123-1134.
433. Li Y., Su Z., Liu Y. (2010), Can strategic flexibility help firms profit from product innovation? Technovation, Vol. 30, Iss. 5-6, pp. 300-309.
434. Lichtarski J. (2001), Podstawy nauki o przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
435. Lichtarski J. (2003), Podstawy nauki o przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
436. Lichtarski J. (2005), W poszukiwaniu elastyczności. Kierunki przekształceń współczesnych przedsiębiorstw, [w:] Skalik J. (Red.), Zmiana warunkiem sukcesu. Przełamywanie barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu Nr 219, s. 57-58.
437. Lichtarski J. (2015), Praktyczny wymiar nauk o zarządzaniu, PWE, Warszawa.
438. Lichtarski J., Szumowski W. (2016), Wstęp, Sieci międzyorganizacyjne, procesy i projekty w erze paradoksów, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 421, s. 9.
439. Lievens F., Van Geit P., Coetsier P. (1997), Identification of transformational leadership quantities: An examination of potential biases, European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol. 6, Iss. 4, pp. 415-430.
440. Lin N. (2001), Social Capital: A Theory of Social Structure and Action, Cambridge University Press, Cambridge.
441. Lindow C.M., Stubner S., Wulf T. (2010), Strategic fit within family firms: The role of family influence and the effect on performance, Journal of Family Business Strategy, Vol. 1, Iss. 3, pp. 167-178.
442. Ling Y., Kellermanns F. (2010), The effects of family firm specific sources of TMT diversity: The moderating role of information exchange frequency, Journal of Management Studies, Vol. 47, Iss. 2, pp. 322-344.
443. Litz R.A. (2008), Two sides of a one-sided phenomenon: Conceptualizing the family business and business family as a Möbius strip, Family Business Review, Vol. 21, pp. 217-236.
444. Liu Ch., Eubanks D.L., Chater N. (2015), The weakness of strong ties: Sampling bias, social ties, and nepotism in family business succession, The Leadership Quarterly, Vol. 26, Iss. 3, pp. 419-435.
445. Liu K., Sun L., Barjis J., Dietz J.L.G. (2003), Modelling dynamic behaviour of business organisations – extension of DEMO from a semiotic perspective, Knowledge-Based Systems, Vol. 16, pp. 101-111.
446. Liu Y. (2010), When Change Leadership Impacts Commitment to Change and When It Doesn't: A Multi-Dimensional Investigation. Dissertation, George Institute of Technology, USA.
447. Liu Y., Li Y., Wei Z. (2009), How organizational flexibility affects new product development in an uncertain environment: Evidence from China, International Journal of Production Economics, Vol. 120, Iss. 1, pp. 18-29.
448. Llach J., Nordqvist M. (2010), Innovation in family and non-family businesses: A resource perspective, International Journal of Entrepreneurial Venturing, Vol. 2, Iss. 3, pp. 381-399.
449. Lo F.Y., Lin F.J. (2015), Advantage transfer on location choice and subsidiary performance, Journal of Business Research, Vol. 68, Iss. 7, pp. 1527-1531.
450. Łobejko S. (2015), Innowacje w strategiach rozwoju firm rodzinnych, [w:] Klimek J., Żelazko B. (Red.), Innowacyjność firm rodzinnych – uwarunkowania i przejawy, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 95-106.
451. Luan Ch.-J., Chen Y.-Y., Huang H.-Y., Wang K.-S. (2018), CEO succession decision in family businesses – A corporate governance perspective, Asia Pacific Management Review, Vol. 23, Iss. 2, pp. 130-136.
452. Lubatkin M.H., Simsek Z., Ling Y., Veiga J.F. (2006), Ambidexterity and performance in small- to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration, Journal of Management, Vol. 32, pp. 646-672.

453. Łuczak M. (2003), Strategie w działalności przedsiębiorstwa, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa.
454. Lude M., Prügl R. (2018), Why the family business brand matters: Brand authenticity and the family firm trust inference, Journal of Business Research, Vol. 89, pp. 121-134.
455. Lumpkin G.T., Bringham K.H., Moss T.W. (2010), Long-term orientation: Implications for the entrepreneurial orientation and performance of family businesses, Entrepreneurship and Regional Development, Vol. 22, Iss. 3-4, pp. 241-264.
456. Lumpkin G.T., Dess G.G. (1996), Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance, Academy of Management Review, Vol. 21, Iss. 1, pp. 135-172.
457. Lumpkin G.T., Lichtenstein B.B. (2005), The Role of Organizational Learning in the Opportunity-Recognition Process, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 29, Iss. 4, pp. 451-472.
458. Lumpkin G.T., Steier L., Wright M. (2011), Strategic entrepreneurship in family business, Strategic Entrepreneurship Journal, Vol. 5, pp. 285-306.
459. Machaczka J. (2001), Podstawy zarządzania, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
460. Madhani P.M. (2008), RO-based capital budgeting: a dynamic approach in new economy, The ICFAI Journal of Applied Finance, Vol. 14, Iss. 11, pp. 48-67.
461. Madhavaram S., Hunt S.D. (2008), The service-dominant logic and a hierarchy of operant resources: developing masterful operant resources and implications for marketing strategy, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 36, pp. 67-82.
462. Majerska J. (2012), Opór przed zmianą w firmach rodzinnych, [w:] Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych, PARP, Warszawa, s. 83-87.
463. Malara Z. (2006), Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce: wyzwania współczesności, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
464. Mangundjaya W.L.H., Utoyo D.B., Wulandari P. (2015), The Role of Leadership and Employee's Condition on Reaction to Organizational Change, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 172, pp. 471-478.
465. Marjański A., Sułkowski Ł. (2009), Firmy rodzinne – jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń, Wydawnictwo Poltext, Warszawa, s. 14.
466. Marsh H.W., Hocevar D. (1985), Application of Confirmatory Factor Analysis to the Study of Self-concept: First- and Higher-order Factors Models and their Invariance Across Groups, Psychological Bulletin, Vol. 97, Iss. 3, pp. 562-582.
467. Martyniuk O. (2013). Funkcjonowanie polskich przedsiębiorstw rodzinnych w okresie spowolnienia gospodarczego, Zarządzanie i Finanse, Nr 2, pp. 241-254.
468. Maruyama T., Tietze S. (2012), From anxiety to assurance: Concerns and outcomes of telework, Personnel Review, Vol. 41, Iss. 4, pp. 450-469.
469. Masłyk-Musiał E. (2003), Organizacje w ruchu. Strategie zarządzania zmianami, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
470. Matthyssens P., Pauwels P., Vandenbempt K. (2005), Strategic flexibility, rigidity and barriers to the development of absorptive capacity in business markets: themes and research perspectives, Industrial Marketing Management, Vol. 34, pp. 547-554.
471. Matusik S.F., Hill C.W. (1998), The Utilization of Contingent Work, Knowledge Creation, and Competitive Advantage, The Academy of Management Review, Vol. 23, Iss. 4, pp. 680-697.
472. Maxwell G., Rankine L., Bell S., Mac Vicar A. (2007), The incidence and impact of flexible working arrangements in smaller business, Employee Relations, Vol. 2, pp. 138-161.
473. Mazur M. (1970), Historia naturalna polskiego naukowca, PIW, Warszawa.
474. McNall L.A., Nicklin J.M., Masuda A.D. (2010), A meta-analytic review of the consequences associated L.A. with work-family enrichment, Journal of Business and Psychology, Vol. 25, Iss. 3, pp. 381-396.
475. McNamara G., Vaaler P.M., Devers C. (2003), Same as it ever was: The search for evidence of increasing hypercompetition, Strategic Management Journal, Vol. 24, Iss. 3, pp. 261-278.
476. Memili E., Chrisman J.J., Chua J.H., Chang E.P.C., Kellermanns F.W. (2011), The determinants of family firms' subcontracting: A transaction cost perspective, Journal of Family Business Strategy, Vol. 2, Iss. 1, pp. 26-33.

477. Memili E., Welsh D.B., Kaciak E. (2014), Organizational psychological capital of family franchise firms through the lens of the leader–member exchange theory, Journal of Leadership and Organizational Studies, Vol. 21, Iss. 2, pp. 200-209.
478. Meredith S., Francis D. (2000), Journey towards agility: The agile wheel explored, The TQM Magazine, Vol. 12, Iss. 2, pp. 137-143.
479. Merino F., Monreal-Perez J., Sanchez-Marin G. (2015), Family SMEs' internationalization: Disentangling the influence of familiness on Spanish firms' export activity, Journal of Small Business Management, Vol. 53, Iss. 4, pp. 1164-1184.
480. Messeni Petruzzelli A., Albino V. (2012), When Tradition Turns Into Innovation. How Firms Can Create and Appropriate Value through Tradition? Woodhead Publishing Limited, Oxford.
481. Meyer A.D., Tsui A., Hinings C.R. (1993), Configurational approaches to organizational analysis, Academy of Management Journal, Vol. 36, Iss. 6, pp. 1175-1195.
482. Meyer M. (2015), Bureaucracy and bureaucratization, [in:] Wright J.D. (Ed.), International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences (2nd ed.), Elsevier, pp. 908-912.
483. Michalska A. (2015), Style kierowania menadżerów w sytuacjach trudnych, Wydawnictwo Uczelniane Uniwersytetu Techniczno-Przyrodniczego, Bydgoszcz.
484. Michie J., Sheehan M. (2003), Labour market deregulation, 'flexibility' and innovation, Cambridge Journal of Economics, Vol. 27, Iss. 1, pp. 123-143.
485. Michie J., Sheehan M. (2005), Business strategy, human resources, labour market flexibility and competitive advantage, International Journal of Human Resource Management, Vol. 16, Iss. 3, pp. 445-464.
486. Mikołajczyk Z. (2008), Dżungla metod zarządzania i konieczność jej uporządkowania, [w:] Rokita J. (Red.), Ku nowym paradygmatom nauk o zarządzaniu, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa w Katowicach, Katowice.
487. Miles R.E., Snow C.C. (1994), Organizational Strategy Structure and Process, McGraw-Hill, New York.
488. Miller D., Le Breton-Miller I. (2006), Priorities, practices and strategies in successful and failing family businesses: an elaboration and test of the configuration perspective, Strategic Organization, Vol. 4, Iss. 4, pp. 379-407.
489. Miller D., Le Breton-Miller I. (2014), Deconstructing socioemotional wealth, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 38, Iss. 4, pp. 713-720.
490. Miller D., Le Breton-Miller I., Lester R.H. (2011), Family and lone founder ownership and strategic behaviour: social context, identity, and institutional logics, Journal of Management Studies, Vol. 48, Iss. 1, pp. 1-25.
491. Miroński J., Lipiec J. (2011), Struktura władzy w przedsiębiorstwie rodzinnym, Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej SGH, Nr 30, s. 161-179.
492. Miszczak T., Stawasz E. (2018), The impact of external financing on the flexibility and performance outcomes of micro and small enterprises, [in:] Nalepka A., Ujwary-Gil A. (Eds.), Business and Non-profit Organizations Facing Increased Competition and Growing Customers' Demands, Proceedings of the 17th Conference of Scientists and Business People, Tomaszowice, Poland, 18-19 June 2018, pp. 277-291.
493. Moczydłowska J.M. (2009), Potencjał kompetencyjny pracowników jako zmian w strategii organizacji, [w:] Szabłowski J. (Red.), Zmiany w strategiach zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2009, s. 162-171.
494. Moheet S. (2016), It's important to keep flexing, Cornell HR Review, Vol. May, pp. 1-5.
495. Monreal-Pérez J., Sánchez-Marín G. (2017), Does transitioning from family to non-family controlled firm influence internationalization? Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 24, Iss. 4, pp. 775-792, dostęp: https://doi.org/10.1108/JSBED-02-2017-0029.
496. Moroz M. (2012), Przesłanki i przejawy elastyczności przedsiębiorstwa – studium przypadku sklepu internetowego, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 260, s. 284-293.
497. Moroz M. (2013), Kształtowanie elastyczności przedsiębiorstw internetowych, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

498. Moskovich Y., Achouch Y. (2017), Family home culture and management-employee relationships: Comparing two kibbutz factories, Journal of Co-operative Organization and Management, Vol. 5, Iss. 2, pp. 95-107.
499. Mroziewski M. (2010), Styl zarządzania jako instytucjonalny czynnik kreowania kapitału przedsiębiorczości organizacyjnej. Koncepcja ewolucyjno-normatywna, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
500. Mullins W., Schoar A. (2016), How do CEOs see their roles? Management philosophies and styles in family and non-family firms, Journal of Financial Economics, Vol. 119, Iss. 1, pp. 24-43.
501. Muñoz-Bullón F., Sanchez-Bueno M.J. (2011), The impact of family involvement on the R&D intensity of publicly traded firms, Family Business Review, Vol. 24, pp. 62-70.
502. Mustakallio M., Autio E., Zahra S.A. (2002), Relational and Contractual Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision Making, Family Business Review, Vol. 15, Iss. 3, pp. 205-222.
503. Nadkarni S., Herrmann P. (2010), CEO personality, strategic flexibility, and firm performance: The case of the Indian business process outsourcing industry, Academy of Management Journal, Vol. 53, Iss. 5, pp. 1050-1073.
504. Nadkarni S., Narayanan V.K. (2007). Strategic schemas, strategic flexibility, and firm performance: the moderating role of industry clockspeed, Strategic Management Journal, Vol. 28, Iss. 30, pp. 243-270.
505. Najman K. (2008), Symulacyjna analiza wpływu wyboru kryterium optymalności podziału obiektów na jakość uzyskanej klasyfikacji w algorytmach K-średnich, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Taksonomia 15, Nr 7(1207), Klasyfikacja i analiza danych - teoria i zastosowania, s. 295-304.
506. Naldi L., Nordqvist M., Sjöberg K., Wiklund J. (2007), Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms, Family Business Review, Vol. 20, Iss. 1, pp. 33-47.
507. Nalepka A. (2001), Struktura organizacyjna, Wydawnictwo Antykwa, Kraków.
508. Narasimhan R., Swink M., Kim S.W. (2006), Disentangling leanness and agility: An empirical investigation, Journal of Operations Management, Vol. 24, Iss. 5, pp. 440-447.
509. Netemeyer R.G., Bearden W.O.E., Sharma S. (2003), Scaling Procedures: Issues and Applications, Sage, Thousand Oaks.
510. Ng I., Dastmalchian A. (2001), Organizational flexibility in western and asian firms: An examination of control and safeguard rules in five countries, Canadian Journal of Administrative Science - Revue Canadienne d l' Administration, Vol. 18, Iss. 1, pp. 17-24.
511. Niemczyk J. (2016), Formułowanie i wartościowanie problemów naukowych, [w:] Czakon W. (Red.), Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu, Wydawnictwo Nieoczywiste, Piaseczno, s. 103-118.
512. Nogalski B. (2007), Nauki o zarządzaniu wobec wyzwań współczesności, Współczesne Zarządzanie, Kwartalnik ludzi nauki i biznesu, Nr 1, s. 48-60.
513. Nogalski B. (2009), Modele biznesu jako narzędzia reorientacji strategicznej przedsiębiorstw, Master of Business Administration, Nr 2, s. 3-14.
514. Nogalski B., Macinkiewicz H. (2004), Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem. Pokonać kryzys i wygrać, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
515. Nogalski B., Niewiadomski P. (2014), Zarządzanie różnorodnością produktową atrybutem elastycznej organizacji – holistyczne ujęcie portfela produktowego, [w:] Stabryła A., Małkus T. (Red.), Strategie zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym, Wydawnictwo Mfiles.pl, Kraków, s. 145-156.
516. Nogalski B., Niewiadomski P. (2013), The strategic dimension of product flexibility of a manufacturing plant - the concept and its application, Organizacja i Kierowanie, Nr 1 (154), s. 47-64.
517. Nohria N., Gulati R. (1996), Is slack good or bad for innovation? Academy of Management Journal, Vol. 39, Iss. 5, pp. 1245-1264.
518. Nordqvist M., Melin L. (2010), Entrepreneurial families and family firms, Entrepreneurship & Regional Development, Vol. 22, Iss. 3/4, pp. 211-239.
519. Nowak S. (2007), Metodologia badań społecznych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

520. Nowicka-Skowron M. (2000), Wybrane problemy zarządzania zapasami w przedsiębiorstwie, Prace Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Zeszyt Naukowy, Seria 1, Zarządzanie i inżynieria produkcji, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
521. Nowosielski S. (2012), Metodologiczne podstawy formułowania problemu badawczego w naukach o zarządzaniu, [w:] Krzakiewicz K., Cyfert S. (Red.), Metodologiczne aspekty nauk o zarządzaniu, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Nr 238, s. 67-81.
522. Nowosielski S. (2016), Cele w badaniach naukowych z zakresu zarządzania. Aspekty metodologiczne, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 421, s. 468-482.
523. Okoroafo S.C., Koh A.C. (2010), FBes views on internationalization: Do they differ by generation? International Business Research, Vol. 3, Iss. 1, pp. 22-28.
524. Olejczyk-Kita K. (2011), Redundancja zasobów jako narzędzie rozwoju przedsiębiorstwa, [w:] Skalik J. (Red.), Zmiana warunkiem sukcesu. Przełamywanie barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 219, s. 189-194.
525. Olejczyk-Kita K. (2012), Elastyczność przedsiębiorstw usługowych (wyniki badań empirycznych), [w:] Stabryła A., Małkus T. (Red.), Strategie rozwoju organizacji, Encyklopedia Zarządzania, Wydawnictwo Mfiles.pl, Kraków, s. 139-149.
526. Olejniczak-Szuster K. (2018), Związek między wynikami finansowymi a zaangażowaniem rodziny w działalność firm rodzinnych – przegląd badań literaturowych, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, T. XIX, z. 7, cz. III, s. 177-188.
527. Oliván J.B. (2017), Communication as an element of knowledge for the company's human resources, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 237, pp. 1533-1536.
528. Olson P.D., Zuiker V.S., Danes Sh.M., Stafford K., Heck R.K.Z., Duncan K.A. (2003), The impact of the family and the business on family, business sustainability, Journal of Business Venturing, Vol. 18, pp. 639-666.
529. Okręglicka M. (2017), Zarządzanie relacjami z pracownikami a budowanie innowacyjności firmy rodzinnej, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Firmy rodzinne - rozwój teorii i praktyki zarządzania, T. 18, z.6, cz.3, s. 317-329.
530. Okręglicka M. (2016), Postawy przedsiębiorcze wspierające innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw, Przegląd Organizacji, Nr 9(920), s. 26-32.
531. Orth U.R., Green M.T. (2009), Consumer loyalty to family versus non-family business: The roles of store image, trust and satisfaction, Journal of Retailing and Consumer Services, Vol.16, Iss. 4, pp. 248-259.
532. Osbert-Pociecha G. (2011), Zdolność do zmian jako siła sprawcza elastyczności organizacji, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
533. Osbert-Pociecha G. (2008), Określenia, definicje, problemy, [w:] Krupski R. (Red.), Elastyczność organizacji, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, s. 9-27.
534. Osbert-Pociecha G. (2007), Relacja między efektywnością a elastycznością organizacji, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Nr 1183 – Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem, s. 337-349.
535. Osbert-Pociecha G., Moroz M., Lichtarski J. (2008), Elastyczność przedsiębiorstwa jako konfiguracja elastyczności cząstkowych, Gospodarka Narodowa, Nr 4, s. 59-84.
536. Osińska M., Pietrzak M.B., Żurek M. (2011), Wykorzystanie modeli równań strukturalnych do opisu psychologicznych mechanizmów podejmowania decyzji na rynku kapitałowym, Acta Universitatis Nicolai Copernici Ekonomia XLII, Nauki Humanistyczno-Społeczne, z. 402, s. 7-21.
537. Ostasiewicz W. (Red.) (1999), Statystyczne metody analiz danych, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
538. Otola I., Tylec A. (2017), Elastyczność zasobów przedsiębiorstwa w kontekście posiadanych aktywów, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 463, s. 97-106.
539. Overby E., Bharadwaj A., Sambamuthy V. (2005), A framework for enterprise agility and the enabling role of digital options, [in:] Baskerville R., Mathiassen L., Pries-Heje J., DeGross J.I. (Eds.), Business Agility and Information Technology Diffusion, New York, Springer Verlag, pp. 295-311.

540. Pabian A. (2017), Organizowanie jako funkcja zarządzania zrównoważonym przedsiębiorstwem przyszłości, [w:] Grabowska M., Ślusarczyk B. (Red.), Zarządzanie organizacją. Koncepcje, wyzwania, perspektywy, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, s. 50-57.
541. Pabian A., Bylok F., Kucęba R., Zawada M. (2016), Sustainable Employees of Future Enterprises – European Perspective, International Journal of Management and Applied Science, Vol. 2, Iss. 9, pp. 55-59.
542. Panek T. (2009), Statystyczne metody wielowymiarowej analizy porównawczej, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
543. Pankiewicz R. (2013), Funkcjonowanie firm rodzinnych i ich znaczenie dla gospodarki, [w:] Jegorow D. (Red.), Człowiek-Gospodarka-Praca-Rozwój, Perspektywa lokalna i globalna, Cz. 1, CIVIS & SUN SOLUTION, Chełm, s. 7-18.
544. Parkes A. (2016), Kulturowe aspekty zmiany organizacyjnej, [w:] Sułkowski Ł., Bednarek M., Parkes A. (Red.), Kulturowa zmienność systemów zarządzania, Wydawnictwo Difin, Warszawa, s. 87-121.
545. Pasban M., Nojedeh S.H. (2016), A Review of the role of human capital in the organization, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 230, pp. 249-253.
546. Patel R.C., Fiet J.O. (2011), Knowledge combination and the potential advantages of family firms in searching for opportunities, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 35, Iss. 6, pp. 1179-1197.
547. Paulraj A., Chen I.J. (2007), Strategic buyer-supplier relationships, information technology and external logistics integration, Journal of Supply Chain Management, Vol. 43, Iss. 2, pp. 2-14.
548. Pearson A.W., Carr J.C., Shaw J.C. (2008), Toward a theory of familiness: A social capital perspective, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 32, Iss. 6, pp. 949-969.
549. Penc J. (1996), Motywowanie w zarządzaniu, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
550. Penc J. (1997), Leksykon biznesu, Wydawnictwo Placet, Warszawa.
551. Penc J. (2001), Strategiczny system zarządzania, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
552. Peng X.B., Liu Y.L., Lin Y. (2015), The Impact of Environment Uncertainty and Effectual Flexibility on Entrepreneurial Resource Combination: The Moderating Effect of Entrepreneurial Self-efficacy, Frontiers of Business Research in China, Vol. 9, Iss. 4, pp. 559-575.
553. Penney C.R., Combs J.G. (2013), Insights from family science: The case of innovation, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 37, Iss. 6, pp. 1421-1427.
554. Perez-Valls M., Cespedes-Lorente J., Moreno-Garcia J. (2015), Green practices and organizational design as sources of strategic flexibility and performance, Business Strategy and the Environment, Vol. 25, Iss. 8, pp. 529-544.
555. Perufo J.V., De Magalhães Ozório L., De Lamare Bastian-Pinto C., De Jesus Monteiro De Barros S. (2018), Flexibility in human resources management: a real options analysis, RAUSP Management Journal, Vol. 53, Iss. 2, pp. 253-267.
556. Peszko A. (2016), Zaufanie istotnym czynnikiem rozwoju organizacji w warunkach ogólnej niepewności, [w:] Barcik R., Borowiecki R., Dudek M., Nowicka-Skowron M. (Red.), Zarządzanie w rozwoju organizacji. Wybrane problemy, Wydawnictwo AGH, Kraków, s. 51-68.
557. Pfeffer J. (1992), Managing with Power: Politics and Influence in Organizations, Harvard Business Press, Boston.
558. Phillips F., Chang J., Su Y.-S. (2018), When do efficiency and flexibility determine a firm's performance? A simulation study, Journal of Innovation & Knowledge, dostęp: https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.12.003, w druku (odczyt: 15.06.2018).
559. Pieper T.M. (2007), Mechanisms to Assure Long-Term Family Business Survival: A Study of the Dynamics of Cohesion in Multigenerational Family Business Families, Peter Lang, Frankfurt.
560. Pieper T.M. (2010), Non solus: Toward a psychology of family business, Journal of Family Business Strategy, Vol. 1, Iss. 1, pp. 26-39.
561. Pieper T.M., Keyt A.D., Astrachan J. (2014), Family Business Casebook 2013–2014, Cox Family Enterprise Center, Kennesaw State University, Kennesaw, GA.

562. Pieper T.M., Klein S., Jaskiewicz P. (2008), The impact of goal alignment on board existence and top management team composition: Evidence from family-influenced businesses, Journal of Small Business Management, Vol. 46, Iss. 3, pp. 372-394.
563. Pieper T.M., Klein S.B. (2007), The bulleye: A systems approach to modeling family firms, Family Business Review, Vol. 20, Iss. 4, pp. 301-319.
564. Pierzchawka S. (2005), Kultura elastycznej organizacji, [w:] Krupski R. (Red.) Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu, PWE, Warszawa, s. 282.
565. Pierzchawka S., Sus-Januchowska A. (2005), Organizacja przyszłości – próba konceptualizacji podstawowych kategorii epistemologicznych, [w:] Stabryła A. (Red.), Innowacyjność we współczesnych organizacjach, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków, s. 237-246.
566. Piłatowska M. (2007), Repetytorium ze statystyki, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
567. Piotrowska A. (2017), Zastosowanie teorii agencji w zarządzaniu, Przegląd Nauk Ekonomicznych, Nr 25, s. 11-19.
568. Pittino D., Visintin F. (2011), The propensity toward inter-organizational cooperation in small- and medium-sized family businesses, Journal of Family Business Strategy, Vol. 2, Iss. 2, pp. 57-68.
569. Pocztowski A. (2002), Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
570. Podgornaya A.I., Grudina S.I., Avdonina S.G. (2015), An Enterprise Flexible Development Model, Procedia Economics and Finance, Vol. 24, pp. 519-522.
571. Popowicz K. (2004), Piękno nauki zarządzania, [w:] Romanowska M., Trocki M. (Red.), Podejście procesowe w zarządzaniu, Wydawnictwo SGH, Warszawa, s. 207-216.
572. Porter M.E. (1980), Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Free Press, New York.
573. Potocki A. (Red.) (2005), Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
574. Powell G.N., Mainiero L.A. (1999), Managerial decision making regarding alternative work arrangements, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 72, pp. 41-56.
575. Poznańska K. (2014), Zarządzanie zmianami. Doskonalenie organizacji, [w:] Strużycki M. (Red.), Podstawy zarządzania, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 191-214.
576. Priem R.L., Alfano F. (2016), Setting new directions for the management discipline through family business research, Journal of Family Business Strategy, Vol. 7, pp. 58-62.
577. Przybyła M. (1998), Ewolucja paradygmatu nauki o zarządzaniu – ewolucja kierunków zarządzania, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Zarządzanie i Marketing, T. 9, Nr 789, s. 13-24.
578. Puszko-Machowczyk K. (2003), Elastyczność przedsiębiorstwa funkcjonującego w warunkach kryzysu, [w:] Skalik J. (Red.), Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych, Wydawnictwo Cornetis, Wrocław, s. 275-281.
579. Pypłacz P. (2017), Zarządzanie kapitałem organizacyjnym w firmach rodzinnych, [w:] Kiełtyka L., Kobis P. (Red.), Współczesne zagadnienia zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, s. 49-58.
580. Qin R., Nembhard D.A. (2015), Workforce agility in operations management, Surveys in Operations Research and Management Science, Vol. 20, pp. 55-69.
581. Ramadani V., Hoy F. (2015), Context and uniqueness of family business, [in:] Dana L.P., Ramadani V. (Eds.), Family Businesses in Transition Economies, Springer.
582. Ramesh G., Devadasan S.R. (2008), Literature review on the agile manufacturing criteria, Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 7, Iss. 2, pp. 182-201.
583. Raport (2012), Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych, PARP, Warszawa.
584. Raport (2014), Barometr Firm Rodzinnych. Z optymizmem w przyszłość, dostęp: https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2014/08/Barometr-firm-rodzinnych-KPMG-IFR.pdf.
585. Raport (2016), Barometr Firm Rodzinnych. Konsekwentnie do sukcesu, dostęp: http://firmyrodzinne.pl/download/pl-Barometr-firm-rodzinnych-2016.pdf.

586. Raport (2016), Firma rodzinna to marka, Instytut Biznesu Rodzinnego, Poznań, dostęp: http://www.sig.org.pl/edc_media/List/Item-477/TinyFiles/Firma-rodzinna-to-marka.pdf.
587. Raport (2016), Model 5 poziomów definicyjnych firm rodzinnych. Podstawy metodyczne i wyniki badań, firm rodzinnych w Polsce, Instytut Biznesu Rodzinnego, Poznań.
588. Raport (2016), Nowe pokolenie w firmach rodzinnych. Rozwój i zachowanie rodzinnych wartości, Deloitte, dostęp: https://www.slideshare.net/DeloittePolska/nowe-pokolenie-w-firmach-rodzinnych-rozwj-i-zachowanie-rodzinnych-wartoci (odczyt: 20.08.2016).
589. Raport (2017), Barometr Firm Rodzinnych. Optymistycznie naprzód, KPMG, dostęp: https://home.kpmg.com/pl/pl/home/insights/2018/01/raport-barometr-firm-rodzinnych-2017.html.
590. Raport (2018), Barometr Firm Rodzinnych. Kierunek – Innowacje, KPMG, dostęp: http://bpcc.org.pl/uploads/ckeditor/attachments/15297/Raport_KPMG_Barometr_firm_rodzinnych_Edycja_VII.PDF.
591. Rastogi M., Rangnekar S., Rastogi R. (2016), Flexibility as a predictor of work-family enrichment, Global Journal of Flexible Systems Management, Vol. 17, Iss. 1, pp. 5-14.
592. Rau S.B., Werner A., Schell S. (2018), Psychological ownership as a driving factor of innovation in older family firms, Journal of Family Business Strategy, artykuł w druku, dostęp: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877858517301031?via% 3Dihub.
593. Rauch A., Frese M. (2007), Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners' personality and business creation and success, European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol. 16, Iss. 4, pp. 353-385.
594. Raymond L., Marchand M., St-Pierre J., Cadieux L., Labelle F. (2013), Dimensions of small business performance from the owner-manager's perspective: A re-conceptualization and empirical validation, Entrepreneurship & Regional Development, Vol. 25, Iss. 5-6, pp. 468-499.
595. Raynor M.E., Leroux X. (2004), Strategic flexibility in R&D, Research Technology Management, Vol. 47, Iss. 3, pp. 27-32.
596. Reddin W.J. (1977), An integration of leader-behavior typologies, Group & Organization Management, Vol. 2, Iss. 3, pp. 282-295.
597. Reddy S.B. (2006), Strategic flexibility and information technology properties: Competitive advantage and asset specificity, Advances in Competitiveness Research, Vol. 14, Iss. 1, pp. 16-43.
598. Reichwald R., Behrbohm P. (1983), Flexibility as property of production systems (Flexibilität als eigenschaft produktion wirt schaftlicher systeme), Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Vol. 53, Iss. 9, pp. 831-853.
599. Rhoades L., Eisenberger R. (2002), Perceived organizational support: A review of the literature, Journal of Applied Psychology, Vol. 87, pp. 698-714.
600. Roberts N., Stockport G.J. (2009), Defining strategic flexibility, Global Journal of Flexible Systems Management, Vol. 10, Iss. 1, pp. 27-32.
601. Roccas S., Sagiv L., Schwartz S.H., Knafo A. (2002), The big five personality factors and personal values, Personality and Social Psychology Bulletin, Vol. 28, Iss. 6, pp. 789-801.
602. Rocha H.O., Ghoshal S. (2006), Beyond self-interest revisited, Journal of Management Studies, Vol. 43, Iss. 3, pp. 585-619.
603. Röd I. (2016), Disentangling the family firm's innovation process: A systematic review, Journal of Family Business Strategy, Vol. 7, Iss. 3, pp. 185-201,
604. Romanowska M. (2014), Czynniki strukturotwórcze, [w:] Strużycki M. (Red.), Podstawy zarządzania, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 179-185.
605. Rondi E., De Massis A., Kotlar J. (2018), Unlocking innovation potential: A typology of family business innovation postures and the critical role of the family system, Journal of Family Business Strategy, dostęp: https://www.sciencedirect.com/science /article/pii/S1877858517300967 (odczyt: 25.02.2018).
606. Rosenbusch N., Brinckmann J., Bausch A. (2011), Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs, Journal of Business Venturing, Vol. 26, Iss. 4, pp. 441-457.

607. Rosenzweig E.D., Roth, A.V., Dean, J.W. (2003), The influence of an integration strategy on competitive capabilities and business performance: An exploratory study of consumer products manufacturers, Journal of Operations Management, Vol. 21, Iss. 4, pp. 437-456.
608. Rossoni L., Engelbert R., Bellegard N.L. (2006), Normal science and its tools: Reviewing the effects of exploratory factor analysis in management, Revista de Administração, Vol. 51, Iss. 2, pp. 198-211.
609. Rószkiewicz M., Perek-Białas J., Węziak-Białowolsk A.D., Zięba-Pietrzak A. (2013), Projektowanie badań społeczno-ekonomicznych. Rekomendacje i praktyka badawcze, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
610. Rothausen T.J. (2009), Management work-family research and work-family fit. Implications for building family capital in family business, Family Business Review, Vol. 22, Iss. 3, pp. 220-234.
611. Rowe W.G., Wright P.M. (1997), Related and unrelated diversification and their effect on human-resource management controls, Strategic Management Journal, Vol. 18, Iss. 4, pp. 329-338.
612. Royer S., Simons R., Boyd B., Rafferty A. (2008), Promoting family: A contingency model of family business succession, Family Business Review, Vol. 21, pp. 15-30.
613. Rozpęga J. (2017), Wielokrotni przedsiębiorcy – definicja, skala i znaczenie dla rozwoju przedsiębiorczości, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, T. XVIII, z. 12, cz. I, s. 23-35.
614. Rubera G., Kirca A. (2012), Firm Innovativeness and Its Performance Outcomes: A Meta-Analytic Review and Theoretical Integration, Journal of Marketing, Vol. 76, Iss. 3, pp. 130-147.
615. Rudny W. (2006), Elastyczność decyzyjna a wartość strategii konkurencyjnych, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Nr 37, s. 57-70.
616. Rummeler G.A., Brache A.P. (2000), Podnoszenie efektywności organizacji, PWE, Warszawa.
617. Ruxton G.D., Beauchamp G. (2008), Some suggestions about appropriate use of the Kruskal–Wallis test, Animal Behaviour, Vol. 76, Iss. 3, pp. 1083-1087.
618. Sacristan-Navarro M., Gomez-Anson S., Cabeza-Garcia L. (2011), Family ownership and control, the presence of other large shareholders, and firm performance: Further evidence, Family Business Review, Vol. 24, Iss. 1, pp. 71-93.
619. Sadeghi D. (2011), Alignment of organizational change strategies and its relationship with increasing organizations' performance, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 20, pp. 1099-1107.
620. Safin K. (1993), Zachowania strategiczne przedsiębiorstw rodzinnych w RFN, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa, Nr 2, s. 26.
621. Safin K. (2007), Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowanie strategiczne, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
622. Safin K. (Red.) (2012), Zarządzanie małym i średnim przedsiębiortwem, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław.
623. Sagan A. (2003), Model pomiarowy satysfakcji i lojalności, StatSoft Polska, s. 75-85, dostęp: http://docplayer.pl/35594302-Model-pomiarowy-satysfakcji-i-lojalnosci.html (odczyt: 01.06.2018).
624. Sajdak M. (2013), Zwinność jako źródło przewagi konkurencyjnej i sukcesu przedsiębiorstwa, Zarządzanie i Finanse, T. 4, Nr 1, s. 249-261.
625. Sajkiewicz A. (2000), Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomika, Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa.
626. Salavou H., Avlonitis G. (2008), Product innovativeness and performance: A focus on SMEs, Management Decision, Vol. 46, Iss. 7, pp. 969-985.
627. Salvato C., Melin L. (2008), Creating value across generations in family-controlled businesses: The role of family social capital, Family Business Review, Vol. 21, Iss. 3, pp. 259-276.
628. Salvato C. (2002). Antecedents of entrepreneurship in three types of family firms (Research Report 1/2002). Jönköping, Sweden: Jönköping International Business School.
629. Sambamurthy V. (2003), Shaping agility through digital options: reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms, MIS Quarterly, Vol. 27, Iss. 2, pp. 237-263.

630. Sánchez A.M., Pérez P.M. (2005), Supply chain flexibility and firm performance: A conceptual model and empirical study in the automotive industry, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 25, Iss. 7, pp. 681-700.
631. Sanchez R. (1993), Strategic flexibility, firm organisation, and managerial work in dynamic markets: a strategic options perspective, Advances in Strategic Management, Vol. 9, pp. 251-291.
632. Sanchez R. (1995), Strategic flexibility in product competition, Strategic Management Journal, Vol. 16, Iss. 5, pp. 135-159.
633. Sanchez R. (2004), Understanding competence-based management: Identifying and managing five modes of competence, Journal of Business Research, Vol. 57, Iss. 5, pp. 518-532.
634. Sanchez R., Mahoney J.T. (1996), Modularity, flexibility, and knowledge management in product and organization design, Strategic Management Journal, Vol. 17, pp. 63-76.
635. Sanchez-Marin G., Portillo-Navarro M.J., Clavel J.G. (2016), The influence of family involvement on tax aggressiveness of family firms, Journal of Family Business Management, Vol. 6, Iss. 2, pp. 143-168.
636. Santos F. (2015) Succession and Next Generation, Report of the Pictet & Cie Bank, dostęp: https://static.group.pictet/sites/default/files/201709/financial_annual_report_2014_en.pdf, (odczyt: 10.01.2018).
637. Santos-Vijande M.L., López-Sánchez J.Á., Trespalacios J.A. (2012), How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy and performance, Journal of Business Research, Vol. 65, Iss. 8, pp. 1079-1089.
638. Sarkar S., Osiyevskyy O. (2018), Organizational change and rigidity during crisis: A review of the paradox, European Management Journal, Vol. 36, Iss. 1, pp. 47-58.
639. Schein E.H. (1985), Organizational Culture and Leadership, San Francisco, CA: Josses Bass.
640. Schein E.H. (1995), The role of the founders in creating organizational culture, Family Business Review, Vol. 8, Iss. 3, pp. 221-238.
641. Schein E.H. (2010), Organizational Culture and Leadership (4th ed.), John Wiley & Sons, San Fransisco, CA.
642. Schermerhorn J.R. (2008), Zarządzanie. Kluczowe koncepcje, PWE, Warszawa.
643. Schilling M.A., Steensma H.K. (2001), The use of modular organizational forms: An industry-level analysis, Academy of Management Journal, Vol. 44, Iss. 6, pp. 1149-1168.
644. Schumacker R.E., Lomax R.G. (1996), A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling, Lawrence, Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey.
645. Schumpeter J.A. (1934), The Theory of Economic Development (14th ed.), Transaction Publ., New Brunswick, New York.
646. Ścianowska A. (2011), Metoda wewnętrznych ratingów jako czynnik umożliwiający określenie ceny kredytu adekwatnej do ryzyka działania firm rodzinnych, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, T. XII, z. 6, s. 323-336.
647. Seethamraju R., Krishna Sundar D. (2013), Influence of ERP systems on business process agility, IIMB Management Review, Vol. 25, pp. 137-149.
648. Serafin K. (2015), Kultura organizacyjna jako element wspierający realizację strategii przedsiębiorstwa, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Nr 222, s. 87-100.
649. Sharma M.K., Sushil, Jain P.K. (2010), Revisiting flexibility in organizations: Exploring its impact on performance, Global Journal of Flexible Systems Management, Vol. 11, No. 3, pp. 51-68.
650. Sharma P. (2004), An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future, Family Business Review, Vol. 17, Iss. 1, pp. 1-36.
651. Sharma P. (2008), Commentary: Familiness: Capital stocks and flows between family and business, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 32, pp. 971-977.
652. Sharma P. (2010), Editor's notes: 2009 – A year in review, Family Business Review, Vol. 23, pp. 5-8.
653. Sharma P., Chrisman J.J., Chua J.H. (1997), Strategic management of the family business: Past research and future challenges, Family Business Review, Vol. 10, Iss. 1, pp. 1-35.

654. Sharma P., Irving G.P. (2005), Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 29, Iss. 1, pp. 13-33.
655. Sharma P., Manikutty S. (2005), Strategic divestments in family firms: Role of family structure and community culture, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 29, Iss. 3, pp. 293-311.
656. Sharma P., Nordqvist M. (2008), A classification scheme for family firms: From family values to effective governance to firm performance, [in:] Tapies J., Ward J.L. (Eds.), Family Values and Value Creation: How Do Family-Owned Businesses Foster Enduring Values? Palgrave Macmillan, New York.
657. Sharma P., Salvato C. (2011), Commentary: Exploiting and exploring new opportunities over life cycle stages of family firms, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 35, pp. 1199-1205.
658. Sharma P., Chua J. (2013), Asian family enterprises and family business research, Asia Pacific Journal of Management, Vol. 30, Iss. 3, 641-656.
659. Sherehiy B., Karwowski W. (2014), The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises, International Journal of Industrial Ergonomics, Vol. 44, Iss. 3, pp. 466-473.
660. Sherehiy B., Karwowski W., Layer J.K. (2007), A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes, International Journal of Industrial Ergonomics, Vol. 37, pp. 445-460.
661. Shimizu K., Hitt M.A. (2004), Strategic flexibility: organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions, Academy of Management Executive, Vol. 18, Iss. 4, pp. 44-59.
662. Short J.C. (2012), Defending family business research, The role of authors as defense attorneys, Family Business Review, Vol. 25, pp. 367-373.
663. Siakas K., Naaranoja M., Vlachakis S., Siakas E. (2014), Family businesses in the new economy: How to survive and develop in times of financial crisis, Procedia Economics and Finance, Vol. 9, pp. 331-341.
664. Siefer T. (1996), Du Kommst Später Mal in die Firma! Psychosoziale Dynamik von Familienunternehmen, Carl-Auer-Verlag, Heidelberg.
665. Sieger P., Zellweger T., Nason R.S., Clinton E. (2011), Portfolio entrepreneurship in family firms: A resource based perspective, Strategic Entrepreneurship Journal, Vol. 5, Iss. 4, pp. 327-351.
666. Sirmon D.G., Hitt M.A. (2003), Managing resources: Linking unique resources, management and wealth creation in family firms, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 27, Iss. 4, pp. 339-358.
667. Slack N. (1983), Flexibility as a manufacturing objective, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 3, Iss. 3, pp. 4-13.
668. Slack N. (1987), The flexibility of manufacturing systems, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 7, Iss. 4, pp. 35-45.
669. Słownik Języka Polskiego (1988), pod red. M. Szymczaka, T. 1, PWN, Warszawa.
670. Smith G.E., Barnes K.J., Harris C. (2014), A learning approach to the ethical organization, Learning Organization, Vol. 21, Iss. 2, pp. 113-125.
671. Smolarek M. (2015), Kultura organizacyjna podporządkowana zarządzaniu wiedzą w małych przedsiębiorstwach, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie, Nr 1, s. 35-47.
672. Sobczyk M. (2010), Statystyka matematyczna, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
673. Sobiecki R. (2010), Jak uczyć przedsiębiorców – na podstawie przedsiębiorczości rodzinnej, Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie, Nr 3, s. 32-39.
674. Sobiecki R. (2018), Czy sukcesja jest problemem firm rodzinnych? Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie, Nr 1(46), s. 4-8.
675. Sobiecki R., Kargul A., Kochanowska J. (2014), Przedsiębiorstwo rodzinne – definicje i stan wiedzy, [w:] Sobiecki R. (Red.), Przedsiębiorstwo rodzinne w globalnej gospodarce, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 13-36.
676. Sopelana A., Kunc M., Hernáez O.R. (2010), Organizational Flexibility: A Dynamic Evaluation of Volberda's Theory, Paper presented at The 28th International Conference of the System Dynamics Society, Seoul, dostęp: http://www.systemdynamics.org/conferences/2010/proceed/papers/P1191.pdf (odczyt: 15.05.2012).

677. Sorenson R.L. (2000), The contribution of leadership style and practices to family and business success, Family Business Review, Vol. 13, Iss. 3, pp. 183-200.
678. Sorenson R.L., Bierman L. (2009), Family capital, family business, and free enterprise, Family Business Review, Vol. 22, Iss. 2, pp. 193-195.
679. Sorenson R.L., Goodpaster K., Hedberg P., Yu A. (2009), The family point of view, family social capital, and firm performance: An exploratory test, Family Business Review, Vol. 22, Iss. 3, pp. 239-253.
680. Spector P.E. (1997), Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences, Sage Publication Inc., USA.
681. Sroka W. (2009), Wykorzystanie modelu równań strukturalnych do oceny wpływu kapitału ludzkiego na sukces ekonomiczny przodujących gospodarstw karpackich, Roczniki Nauk Rolniczych, Seria G, T. 96, z. 4, s. 197.
682. Srour M. (2016), The role of strategic flexibility in the associations between management control system characteristics and strategic change, Contemporary Management Research, Vol. 12, No. 3, pp. 371-406.
683. Stabryła A. (2005), Analiza elastyczności systemu jako instrument programowania zmian i rozwoju, [w:] Rokita J., Grudzewski W. (Red.), Elastyczność organizacji, Wydawnictwo GWSH, Katowice, s. 20.
684. Stabryła A. (2006), Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
685. Stafford K., Bhargava V., Danes S.M., Haynes G., Brewton K.E. (2010), Factors associated with long-term survival of family businesses: Duration analysis, Journal of Family and Economics Issues, Vol. 31, Iss. 4, pp. 442-457.
686. Stafford K., Tews M.F. (2009), Enhancing work-family balance research in family businesses, Family Business Review, Vol. 22, Iss. 3, pp. 235-238.
687. Stalk G., Evans E., Shulman L.E. (1992), Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy, Harvard Business Review, Vol. March-April, pp. 57-69.
688. Stankiewicz M.J. (2011), Zarządzanie przedsiębiorstwem – istota i funkcja, [w:] Godziszewski B., Haffer M., Stankiewicz M.J., Sudoł S., Przedsiębiorstwo, PWE, Warszawa, s. 251.
689. Stawasz E. (2011), Źródła innowacji, [w:] Matusiak K.B. (Red.), Innowacje i transfer technologii – Słownik pojęć, PARP, Warszawa, s. 341-342.
690. Steier L. (2003), Variants of agency contracts in family financed ventures as a continuum of familial altruistic and market rationalities, Journal of Business Venturing, Vol. 18, Iss. 5, pp. 597-618.
691. Steier L., Chrisman J., Chua J. (2004), Entrepreneurial management and governance in family firms: An introduction, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 28, Iss. 4, pp. 295-303.
692. Stephenson S.V., Sage A. (2007), Architecting for enterprise resource planning, Information Knowledge Systems Management, Vol. 6, No. 1, 2, pp. 81-121.
693. Sterniczuk H. (2018), Nowe trendy w zarządzaniu a kierunki kształcenia kadr, dostęp: https://ibd.pl/wiedza-dla-biznesu/nowe-trendy-w-zarzadzaniu-a-kierunki-doskonalenia-kadr/ (odczyt: 23.07.2018).
694. Stewart A., Hitt M.A. (2012), Why can't a family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family firms, Family Business Review, Vol. 25, Iss. 1, pp. 58-86.
695. Stewart C.C., Danes S.M. (2001). The relationship between inclusion and control in resort family businesses: a developmental approach to conflict, Journal of Family and Economic Issues, Vol. 22, Iss. 3, pp. 293-320.
696. Stokes C.K., Schneider T.R., Lyons J.B. (2010), Adaptive performance: A criterion problem, Team Performance Management, Vol. 16, Iss. 3/4, pp. 212-230.
697. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert Jr D.R. (2011), Kierowanie, PWE, Warszawa.
698. Stradomski M. (2010), Finansowanie obce firm rodzinnych na rynku niedoskonałym, PWE, Warszawa.
699. Strategia czy intuicja. Profesjonalizacja firm rodzinnych (2015), Blackpartners, dostęp: http://badaniefirmrodzinnych.pl/ (odczyt: 26.06.2018).

700. Strike V.M., Berrone P., Sapp S.G., Congiu L. (2015), A socioemotional wealth approach to CEO career horizons in family firms, Journal of Management Studies, Vol. 52, Iss. 4, pp. 555-583.
701. Stychno E., Kaczocha K., Kulczycka K. (2016), Identyfikacja stylów kierowania według koncepcji Reddina (na przykładzie kierowniczej kadry pielęgniarskiej), Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Seria: Administracja i Zarządzanie, Nr 108, s. 139-149.
702. Suarez F.F., Cusumano M.A., Fine C.H. (1995), An empirical study of flexibility in manufacturing, Sloan Management Review, Vol. 37, Iss. 1, pp. 25-32.
703. Suarez F.F., Cusumano M.A., Fine C.H. (1996), An empirical study of manufacturing flexibility in printed circuit board assembly, Operations Research, Vol. 44, Iss. 1, pp. 223-240.
704. Sudoł S. (2006), Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem, PWE, Warszawa.
705. Sudoł S. (2007), Nauki o zarządzaniu. Węzłowe problemy i kontrowersje, Dom Organizatora, TNOiK, Toruń.
706. Sudoł S. (2012), Nauki o zarządzaniu, PWE, Warszawa.
707. Sułkowski Ł. (2004), Organizacja a rodzina. Więzi rodzinne w życiu gospodarczym, Wydawnictwo TNOiK Dom Organizatora, Toruń.
708. Sułkowski Ł. (2005), Przedsiębiorczość w firmach rodzinnych w Polsce – wnioski z badań, [w:] Kopycińska D. (Red.), Konkurencyjność rynku pracy i jego podmiotów, Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 219-228.
709. Sułkowski Ł. (2006), Kapitał ludzki w przedsiębiorstwie rodzinnym, [w:] Kopycińska D. (Red.), Kapitał ludzki jako czynnik rozwoju społeczno-gospodarczego, Wydawnictwo Katedry Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
710. Sułkowski Ł. (2009), Definicja pojęcia firmy rodzinne, [w:] Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania, PARP, Warszawa, s. 49-55.
711. Sułkowski Ł. (2011), Definicje i typologie małych firm rodzinnych – wnioski z badań, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Tom XII, z. 6, s. 9-22.
712. Sułkowski Ł. (2016), Teorie, paradygmaty, metafory i ideologie zarządzania – kontrowersje wokół współczesnego dyskursu organizacji i zarządzania, [w:] Stańczyk-Hugiet E., Kacała J. (Red.), Zasoby organizacji. Zagadnienia epistemologiczne i metodologiczne, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 422, s. 131-143.
713. Sułkowski Ł., Marjański A. (2009), Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
714. Sushil A. (2001a), Enterprise flexibility, Global Journal of Flexible Systems Management, Vol. 2, No. 4, pp. 53-58.
715. Sushil A. (2001b), Flexibility metaphors, System Research and Behavior Science, Vol. 18, Iss. 6, pp. 569-575.
716. Swół R. (2012), Struktura organizacyjna we współczesnej organizacji, Obronność - Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej, Nr 3, s. 212-223.
717. Szajt M. (2014), Przestrzeń w badaniach ekonomicznych, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
718. Szałkowski A. (2002), Pracownicy a strategia rozwoju organizacji, [w:] Szałkowski A. (Red.), Rozwój pracowników. Przesłanki, cele, instrumenty, Wydawnictwo Poltext, Warszawa, s. 9-28.
719. Szałkowski A. (2008), Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
720. Szpaderski A. (2012), Problem dezintegracji nauk o zarządzaniu, Refleksje i sugestie prakseologiczne, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa.
721. Sztenberg M. (2000), Konfirmacyjna analiza czynnikowa jako weryfikacja eksploracyjnej analizy czynnikowej, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Nr 856, s. 92-100.
722. Szwedziak-Bork I. (2016), Zastosowania teorii agencji w zarządzaniu, [w:] Klincewicz K. (Red.), Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, s. 285-297.

723. Tamayo-Torres I., Ruiz-Moreno A., Verdú A.J. (2010), The moderating effect of innovative capacity on the relationship between real options and strategic flexibility, Industrial Marketing Management, Vol. 39, pp. 1120-1127.
724. Tan K.C., Kannan V.R., Narasimhan R. (2007), The impact of operations capability on firm performance, International Journal of Production Research, Vol. 45, Iss. 21, pp. 5135-5156.
725. Tang J., Wang L. (2010), Flexibility – efficiency tradeoff and performance implications among Chinese SOEs, Journal of Business Research, Vol. 63, Iss. 4, pp. 356-362.
726. Tarka P. (2015), Własności 5- i 7-stopniowej skali Likerta w kontekście normalizacji zmiennych metodą Kaufmana i Rousseeuwa, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Taksonomia 25, Klasyfikacja i analiza danych – teoria i zastosowania, Nr 385, s. 286-295.
727. Tarlow E.D. (2015), Five Secrets of Managing a Family Business, Massachusetts Family Business, Boston.
728. Tarnawa A. (2015), Kultura organizacyjna jako strategiczny zasób organizacji umożliwiający utrzymanie pozycji konkurencyjnej, [w:] Dymitrowski A., Małys Ł. (Red.), Zarządzanie przedsiębiorstwem: trendy i praktyka, Agencja Reklamowa Advertiva, Poznań, s. 20.
729. Teece D.J. (2009), Strategic Management and Dynamic Capabilities, Oxford University Press, New York.
730. Teece D.J. (2007), Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance, Strategic Management Journal, Vol. 28, Iss. 13, pp. 1319--1350.
731. Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997), Dynamic capabilities and strategic management, Vol. 18, Iss. 7, pp. 509-533.
732. Teixeira R., Koufteros X., Peng X.D. (2012), Organizational structure, integration and manufacturing performance: A conceptual model and propositions, Journal of Operation and Supply Chain Management, Vol. 5, Iss. 1, pp. 69-81.
733. Tesarolo P. (2007), Is integration enough for fast product development? An empirical investigation of the contextual effects of product vision, Journal of Product Innovation Management, Vol. 24, pp. 69-82.
734. Theoharakis V., Hooley G. (2003), Organizational resources enabling service responsiveness: evidence from Greece, Industrial Marketing Management, Vol. 32, pp. 695-702.
735. Thompson V.A. (1965). Bureaucracy and innovation, Administrative Science Quarterly, Vol. 10, pp. 1-20.
736. Thornton P.H., Ocasio W., Lounsbury M. (2012), The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure, and Process, OUP, Oxford.
737. Tjosvold D., Yu Zi-., Hui Ch. (2004). Team learning from mistakes: The contribution of cooperative goals and problem-solving, Journal of Management Studies, Vol. 41, Iss. 7, pp. 1223-1245.
738. Todorut A.V. (2008), The Flexibility of Organization and the Flexibility of Product – Premises of Organizational Success, MPRA Paper 7947, University Library of Munich, Germany, dostęp: https://ideas.repec.org/p/pra/mprapa/7947.html.
739. Tomski P. (2016), Sieć społeczna przedsiębiorcy w teorii i praktyce zarządzania małą firmą, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
740. Toni A.D., Tonchia S. (2005), Definitions and linkages between operational and strategic flexibilities, Omega, Vol. 33, Iss. 6, pp. 516-525.
741. Toor A., Ofori G. (2009), Ethical leadership: Examining the relationships with full range leadership model, employee outcomes, and organizational culture, Journal of Business Ethics, Vol. 90, pp. 533-547.
742. Tran H.Q. (2015), Organizational ambidexterity in small firms: The role of top management team behavioral integration and entrepreneurial orientation, Journal of Business & Economic Policy, Vol. 2, No. 4, pp. 31-39.
743. Trocki M. (2004), Standaryzacja procesów a zarządzanie procesowe, [w:] Romanowska M., Trocki M. (Red.), Podejście procesowe w zarządzaniu, T. 1, Wydawnictwo SGH, Warszawa, s. 63-70.

744. Tsai M.T., Shih C.M. (2004), The impact of marketing knowledge among managers on marketing capabilities and business performance, International Journal of Management, Vol. 21, Iss. 4, pp. 524-30.
745. Turek D. (2015), Kulturowe uwarunkowania innowacyjności firm rodzinnych, [w:] Klimek J., Żelazko B. (Red.), Innowacyjność firm rodzinnych – uwarunkowania i przejawy, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 55-69.
746. Ullman J.B. (2006), Structural equation modeling: reviewing the basics and moving forward, Journal of Personality Assessment, Vol. 87, Iss. 1, pp. 35-50.
747. Upton D.M. (1994), The management of manufacturing flexibility, California Management Review, Vol. 36, Iss. 2, pp. 72-89.
748. Upton D.M. (1995), What really makes factories flexible? Harvard Business Review, Vol. 73, Iss. 4, pp. 74-84.
749. Urban T.L. (2009), Establishing delivery guarantee policies, European Journal of Operational Research, Vol. 196, Iss. 3, pp. 959-967.
750. Urbanowska-Sojkin E. (2013), Ryzyko w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem, [w:] Urbanowska-Sojkin E. (Red.), Ryzyko w wyborach strategicznych w przedsiębiorstwach, PWE, Warszawa, s. 17-128.
751. Ussahawanitchakit P., Sriboonlue P. (2011), Transformational leadership, strategic flexibility, learning capability, continuous improvement, and firm performance: Evidence from Thailand, International Journal of Business Strategy, Vol. 11, No. 1, pp. 162-172.
752. Vago M. (2004), Integrating change management: Challenges for family business clients and consultants, Family Business Review, Vol. 17, Iss. 1, pp. 71-80.
753. van der Weerdt N.P. (2009), Organizational Flexibility for Hypercompetitive Markets. Empirical Evidence of the Composition and Context Specificity of Dynamic Capabilities and Organization Design Parameters, ERIM Ph.D. Series Research in Management, Erasmus Research Institute of Management, dostęp: http://hdl.handle.net/ 1765/16182.
754. Vanacker T., Collewaert V., Zahra S.A. (2017), Slack resources, firm performance, and the institutional context: Evidence from privately held european firms, Strategic Management Journal, Vol. 38, Iss. 6, pp. 1305-1326.
755. Vargha A., Delaney H.D. (1998), The Kruskal-Wallis test and stochastic homogeneity, Journal of Educational and Behavioral Statistics, Vol. 23, pp. 170-192.
756. Vassiliadis S., Siakas K., Vassiliadis A. (2015), Passing the baton to the next generation of the greek family businesses, Procedia Economics and Finance, Vol. 33, pp. 528-534.
757. Vassiliadis S., Vassiliadis A. (2014), The greek family businesses and the succession problem, Procedia Economics and Finance, Vol. 9, pp. 242-247.
758. Vazquez P. (2018), Family business ethics: At the crossroads of business ethics and family business, Journal of Business Ethics, Iss. 3, pp. 1-19.
759. Verdú A.J., Gómez-Gras J.-M. (2009), Measuring the organizational responsiveness through managerial flexibility, Journal of Organizational Change Management, Vol. 22, Iss. 6, pp. 668--690.
760. Vickery S.K., Jayaram J., Droge C., Calantone R. (2003), The effects of an integrative supply chain strategy on customer service and financial performance: An analysis of direct versus indirect relationships, Journal of Operations Management, Vol. 21, pp. 523-539.
761. Vilkas M. (2014), The effects of exogenous change on interaction patterns among members of organizational routines, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 156, pp. 135-140.
762. Volberda H.W. (1996), Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments, Organization Science, Vol. 7, Iss. 4, pp. 359-374.
763. Volberda H.W. (1997), Building flexible organizations for fast-moving market, Long Range Planning, Vol. 30, No. 2, pp. 169-183.
764. Volberda H.W. (1998), Building the Flexible Firm. How to Remain Competitive, Oxford University Press, New York.
765. Vorhies D.W., Morgan N.A. (2003), A configuration theory assessment of marketing organization fit with business strategy and its relationship with marketing performance, Journal of Marketing, Vol. 67, pp. 100-115.

766. Wachowiak P. (2001), Profesjonalny menedżer. umiejętność pełnienia ról kierowniczych, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
767. Wajda A. (2003), Podstawy nauki o zarządzaniu organizacjami, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
768. Walczak W. (2012), Cele i funkcje zarządzania w teoriach naukowych a praktyka – próba diagnozy źródeł występujących rozbieżności, E-Mentor, Nr 2(44), dostęp: http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/44/id/917 (odczyt: 10.01.2018).
769. Walecka A., Zakrzewska-Bielawska A. (2013), Organizacja w procesach zmian – w drodze do elastyczności i innowacyjności, [w:] Adamik A. (Red.), Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne, Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa, s. 294-338.
770. Wales W.J., Patel P.C., Lumpkin G.T. (2013), In pursuit of greatness: CEO narcissism, entrepreneurial orientation, and firm performance variance, Journal of Management Studies, Vol. 50, Iss. 6, pp. 1041-1069.
771. Walesiak M. (1993), Strategie postępowania w badaniach statystycznych w przypadku zbioru zmiennych mierzonych na skalach różnego typu, Badania Operacyjne i Decyzje, Nr 1, s. 71-77.
772. Walesiak M. (2004), Podstawowe zagadnienia statystycznej analizy wielowymiarowej, [w:] Gatnar E., Walesiak M. (Red.), Metody statystycznej analizy wielowymiarowej w badaniach marketingowych, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław, s. 17-59.
773. Walesiak M., Bąk A. (1997), Wykorzystanie analizy czynnikowej w badaniach marketingowych, Badania Operacyjne i Decyzyjne, Nr 1, s. 75-87.
774. Ward J.H. (1963), Hierarchical grouping to optimize an objective function, Journal of the American Statistical Association, No. 58, pp. 236-244.
775. Wasilewska E. (2008). Statystyka opisowa nie tylko dla socjologów, Wydawnictwo SGGW, Warszawa.
776. Wasserman N. (2003), Founder-CEO Succession and the paradox of entrepreneurial success, Organization Science, Vol. 14, pp. 149-172.
777. Watkins K.E. (1995), Changing managers' defensive reasoning about work/family conflict, Journal of Management Development, Vol. 11, Iss. 2, pp. 77-89.
778. Watts N.A., Hahn C.K., Sohn B.K. (1993), Manufacturing flexibility: concept and measurement, Operations Management Review, Vol. 9, Iss. 4, pp. 33-44.
779. Webber R.A. (1996), Zasady zarządzania organizacjami, PWE, Warszawa.
780. Wendt H.W. (1999), Dealing with a common problem in social science: A simplified rank-biserial coefficient of correlation based on the U statistic, European Journal of Social Psychology, Vol 2, Iss. 4, pp. 463-465.
781. Werner A., Schröder C., Chlosta S. (2018), Driving factors of innovation in family and non-family SMEs, Small Business Economics, Vol. 50, Iss. 1, pp. 201-218.
782. Westhead P., Cowling M., Howorth C. (2001), The development of family companies, Family Business Review, Vol. 14, Iss. 4, pp. 369-385.
783. Westhead P., Howorth C. (2006), Ownership and management issues associated with family firm performance and company objectives, Family Business Review, Vol. 19, Iss. 4, pp. 301-316.
784. Widati E. (2012), Resolving the strategy paradox applying the strategic flexibility: a case study of PT BNI life insurance, International Research Journal of Business Studies, Vol. 5, Iss. 2, pp. 145-163.
785. Więcek-Janka E. (2013), Wiodące wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
786. Więcek-Janka E. (2015), Jesteśmy innowacyjni! Ale czy na pewno wszyscy?, Relacje – Magazyn firm rodzinnych, Nr 2(10), s. 10-11.
787. Więcek-Janka E. (2016), Przegląd typologii przedsiębiorstw rodzinnych, Marketing i Zarządzanie, Nr 2(43), s. 167-181.
788. Więcek-Janka E. (2014), The key to the longevity of a family business – Hõshi Ryokan case, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, T. XV, z. 7, cz. III, s. 11-25.
789. Więcek-Janka E., Kujawińska A. (2010), Źródła przewagi konkurencyjnej mikroprzedsiębiorstw rodzinnych, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług, Nr 595(5), s. 59-69.

790. Wiggins R.R., Ruefli T.W. (2005), Schumpter's ghost: Is hypercompetition making the best of times shorter? Strategic Management Journal, Vol. 26, Iss. 10, pp. 887-911.
791. Wiklund J. (1999), The sustainability of the entrepreneurial orientation – performance relationship, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 24, Iss. 1, pp. 39-50.
792. Wilcox R.R. (1992), Robust generalizations of classical test reliability and Cronbach's alpha, British Journal of Mathematical and Statistical Psychology, Vol. 45, pp. 239-254.
793. Winnicka-Popczyk A. (2015), Jak polskie firmy rodzinne finansują innowacje? Relacje – Magazyn firm rodzinnych, Nr 2, s. 12-14.
794. Winnicka-Popczyk A. (2013), Rola rodziny w zarządzaniu własnym biznesem. Od teorii do praktyki działania, Relacje – Magazyn firm rodzinnych, Nr 1, s. 3-5.
795. Winnicka-Popczyk A., Jeżak J., Popczyk W. (2004), Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
796. Winnicka-Popczyk A., Popczyk W. (2004), Firma rodzinna w gospodarce rynkowej, [w:] Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A. (Red.), Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój, Wydawnictwo Difin, Warszawa, s. 15-58.
797. Winter S.G. (2003), Understanding dynamic capabilities, Strategic Management Journal, Vol. 24, Iss. 10, pp. 991-995.
798. Wojtczuk-Turek A. (2012), Elastyczność organizacyjna i indywidualna a zachowania innowacyjne w miejscu pracy – empiryczna analiza zależności, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 249, s. 247-259.
799. Wolny R. (2009), Metody ilościowe w badaniach rynku, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice.
800. Wooldridge A. (2015), Family companies: to have and to hold, The Economist, Special Report, dostęp: https://www.economist.com/special-report/2015/04/18/to-have-and-to-hold (odczyt: 15.02.2018).
801. Worren N., Moore K., Cardona P. (2002), Modularity, strategic flexibility and firm performance: A study of the home appliance industry, Strategic Management Journal, Vol. 23, Iss. 12, pp. 1123-1140.
802. Wright P.M., Snell S.A. (1998), Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management, Academy of Management Review, Vol. 23, Iss. 4, pp. 756-772.
803. Wu L.Y. (2010), Applicability of the resource-based and dynamic-capability views under environmental volatility, Journal of Business Research, Vol. 63, Iss. 1, pp. 27-31.
804. Wysocki F., Lira J. (2005), Statystyka opisowa, Wydawnictwo Akademii Rolniczej im. A. Cieszkowskiego w Poznaniu, Poznań.
805. Yang J., Zhang F., Jiang X., Sun W. (2015), Strategic flexibility, green management, and firm competitiveness in an emerging economy, Technological Forecasting and Social Change, Vol. 101, pp. 347-356.
806. Yeandle S., Wigfield A., Crompton R., Dennett J. (2003), Employers, Carers and Family-Friendly Employment Policies in Britain, The Policy Press/Joseph Rowntree Foundation, Bristol/York.
807. Young-Ybarra C., Wiersema M. (1999), Strategic flexibility in information technology alliances: The influence of transaction cost economics and social exchange theory, Organization Science, Vol. 10, Iss. 4, pp. 439-459.
808. Yu K., Cadeaux J., Luo B.N. (2015), Operational flexibility: Review and meta-analysis, International Journal of Production Economics, Vol. 169, pp. 190-202.
809. Yu S.H. (2013), Social capital, absorptive capability, and firm innovation, Technological Forecasting and Social Change, Vol. 80, Iss. 7, pp. 1261-1270.
810. Yukl G. (2010), Leadership in Organizations (7th ed.), Pearson Education, Inc., NJ.
811. Yusuf Y.Y., Gunasekaran A., Musa A., Dauda M., El-Berishy N.M., Cang S. (2014), A relational study of supply chain agility, competitiveness and business performance in the oil and gas industry, International Journal of Production Economics, Vol. 147, pp. 531-543.
812. Zahra S.A (2005), Entrepreneurial risk taking in family firms, Family Business Review, Vol. 18, Iss. 1, pp. 23-40.

813. Zahra S.A. (2012), Organizational learning and entrepreneurship in family firms: Exploring the moderating effect of ownership and cohesion, Small Business Economics, Vol. 38, Iss. 1, pp. 51-65.
814. Zahra S.A., Hayton J.C., Neubaum D.O., Dibrell C., Craig J. (2008), Culture of family commitment and strategic flexibility: The moderating effect of stewardship, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 32, Iss. 6, pp. 1035-1054.
815. Zahra S.A., Hayton J.C., Salvato C. (2004), Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 28, Iss. 4, pp. 363-381.
816. Zając E.J., Kraatz M.S., Bresser R.K.F. (2000), Modeling the dynamics of strategic fit: a normative approach to strategic change, Strategic Management Journal, Vol. 21, Iss. 4, pp. 429-453.
817. Zakrzewska-Bielawska A. (2007), Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa w ujęciu klasycznym, współczesnym i przyszłym, [w:] Czekaj J. (Red.), Tradycja i współczesność w metodologicznym nurcie zarządzania, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków, s. 27-37.
818. Zakrzewska-Bielawska A. (2012), Organizowanie działalności przedsiębiorstwa, [w:] Zakrzewska-Bielawska A. (Red.), Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 253-287.
819. Zalewska A. (2016), Firmy rodzinne w Polsce w dobie globalizacji, [w:] Glinkowska B. (Red.), Internacjonalizacja przedsiębiorstw. Uwarunkowania – procesy – wyniki badań, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 263-275.
820. Zamudio C., Anokhin S., Kellermanns F.W. (2014), Network analysis: A concise review and suggestions for family business research, Journal of Family Business Strategy, Vol. 5, Iss. 1, pp. 63-71.
821. Zang M.J. (2006), IS support for strategic flexibility, environmental dynamism, and firm performance, Journal of Managerial Issues, Vol. 18, No. 1, pp. 84-103.
822. Zarifian P., (2001), Objetivo competência: por uma nova lógica, Atlas, São Paulo.
823. Zellweger T. (2007), Time horizon, costs of equity capital, and generic investment strategies of firms, Family Business Review, Vol. 20, Iss. 1, pp. 1-15.
824. Zellweger T.M., Eddleston K.A., Kellermanns F.W. (2010), Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity, Journal of Family Business Strategy, Vol. 1, Iss. 1, pp. 54-63.
825. Zellweger T.M., Nason R.S. (2008), A stakeholder perspective on family firm performance, Family Business Review, Vol. 21, Iss. 3, pp. 203-216.
826. Zellweger T.M., Nason R.S., Nordqvist M., Brush C.G. (2013), Why do family firms strive for nonfinancial goals? An organizational identity perspective, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 37, Iss. 2, pp. 229-248.
827. Zenk L., Stadtfeld Ch. (2010), Dynamic organizations. How to measure evolution and change in organizations by analyzing email communication networks, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 4, pp. 14-25.
828. Zhao H., Seibert S. (2006), The big five personality dimensions and entrepreneurial status: A meta-analytical review, Journal of Applied Psychology, Vol. 91, Iss. 2,pp. 259-271.
829. Zhou J., Tam O.K., Yu C.P. (2013), An investigation of the role of family ownership, control and management in listed Chinese family firms, Asian Business and Management, Vol. 12, Iss. 2, pp. 197-225.
830. Zhou K.S., Wu F. (2010), Technological capability, strategic flexibility, and product innovation, Strategic Management Journal, Vol. 31, Iss. 5, pp. 547-561.
831. Zhou K.Z., Li J.J., Zhou N., Su C. (2008), Market orientation, job satisfaction, product quality, and firm performance: Evidence from China, Strategic Management Journal, Vol. 29, Iss. 9, pp. 985-1000.
832. Zhou K.Z., Yim C.K.B., Tse D.K. (2005), The effects of strategic orientations on technology- and market-based breakthrough innovations, Journal of Marketing, Vol. 69, pp. 42-60.
833. Zięba K. (2011), Rola firm rodzinnych w kształtowaniu postaw preprzedsiębiorczych, Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy, Nr 20, s. 159-176.

834. Ziębicki B. (2010), Elastyczność jako kryterium efektywności organizacji, Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica, Nr 234, s. 387-395.
835. Ziomek J., Tylżanowski R. (2017), Procesy rekrutacji i selekcji pracowników w innowacyjnych przedsiębiorstwach w Polsce, Handel Wewnętrzny, Nr 3(368), T. II, s. 193-201.
836. Ziółkowska B. (2013), Zarządzanie procesami tworzenia wartości w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
837. Zlate S., Enache C. (2015), The interdependence between human capital and organizational performance in higher education, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 180, pp. 136-143.
838. Zollo M., Winter S.G. (2002), Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities, Organizational Science, Vol. 13, Iss. 3, pp. 339-351.
839. Zvirblis A., Buracas A. (2012), Backgrounds of aggregated assessment of smes competitive advantage determinants, TEM Journal – Technology, Education, Management, Informatics, Vol. 1, No. 4, pp. 213-220.
840. Zych B. (2010), Zarządzanie personelem w firmach rodzinnych, dostęp: https://hrstandard.pl/2010/02/09/zarzadzanie-personelem-w-firmach-rodzinnych/ (odczyt: 10.03.2018).
841. Żuchowski J. (2004), Narzędzia i metody doskonalenia jakości, Wydawnictwo Politechniki Radomskiej, Radom.

Załącznik

Narzędzie badawcze

1. Metryczka

Charakter firmy (rodzaj powiązań w firmie)	rodzinna nierodzinna	
Liczba zatrudnionych pracowników w przedsiębiorstwie	0 - 9 10 - 49	50 – 249 250 i więcej
Okres istnienia przedsiębiorstwa	do 1 roku 1 - 5 lat	6 - 10 lat powyżej 10 lat
Miejsce funkcjonowania przedsiębiorstwa	na wsi w mieście do 100 tys. mieszkańców w mieście powyżej 100 tys. mieszkańców	
Podstawowy profil działalności przedsiębiorstwa (proszę wybrać **tylko jeden** dominujący)	usługi produkcja handel budownictwo	hotele i restauracje transport, gospodarka magazynowa i łączność edukacja rolnictwo, łowiectwo, leśnictwo
Płeć właściciela przedsiębiorstwa	kobieta mężczyzna właścicielami firmy są zarówno kobieta, jak i mężczyzna	
Zasięg działalności przedsiębiorstwa	lokalny regionalny	krajowy międzynarodowy
Obecnie otoczenie mojego przedsiębiorstwa mogę ocenić jako	nieprzyjazne, z niewielkimi możliwościami przeciętne, ani przyjazne, ani nieprzyjazne przyjazne i pełne możliwości	
Kondycja mojego przedsiębiorstwa jest	bardzo zła zła przeciętna	dobra bardzo dobra
Władza w firmie jest w rękach	założyciela (pierwsze pokolenie) drugiego pokolenia trzeciego pokolenia	jednocześnie założyciela i kolejnego pokolenia

2. Narzędzie do pomiaru elastyczności organizacyjnej w obszarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania w przedsiębiorstwach

Pytanie: Czy poniższe działania w Państwa przedsiębiorstwie można uznać za realizowane w sposób elastyczny?

Proszę ustosunkować się do pytań, dotyczących działań projektowania i organizowania w Państwa przedsiębiorstwie. Proszę zakreślić odpowiednią cyfrę od 1 do 7.

Następnie proszę określić częstość podejmowania elastycznych działań, czy były one jednorazowe, czy podejmowane były kilkakrotnie, czy systematycznie.

1-zdecydowanie nie, 2-nie, 3-raczej nie, 4-przeciętnie, 5-raczej tak, 6-tak, 7-zdecydowanie tak		Jak często były podejmowane elastyczne działania?		
Projektowanie/ustalanie celów do których dąży przedsiębiorstwo	1 2 3 4 5 6 7	jednorazowo	kilkakrotnie	systematycznie
Projektowanie/ustalanie struktury organizacyjnej, czyli układu stanowisk, czy działów w firmie	1 2 3 4 5 6 7	jednorazowo	kilkakrotnie	systematycznie
Projektowanie/ustalanie struktury organizacyjnej, czyli zależności pomiędzy pracownikami w firmie	1 2 3 4 5 6 7	jednorazowo	kilkakrotnie	systematycznie
Ustalanie relacji służbowych w firmie pomiędzy wszystkimi pracownikami	1 2 3 4 5 6 7	jednorazowo	kilkakrotnie	systematycznie
Koordynacja, czyli zapewnienie spójności we wszystkich działach przedsiębiorstwa, aby mogło sprawnie funkcjonować	1 2 3 4 5 6 7	jednorazowo	kilkakrotnie	systematycznie
Ustalanie strategii, według której działa firma z uwzględnieniem opinii interesariuszy (klientów, dostawców, partnerów)	1 2 3 4 5 6 7	jednorazowo	kilkakrotnie	systematycznie
Tworzenie sieci współpracy z innymi przedsiębiorstwami i organizacjami z otoczenia	1 2 3 4 5 6 7	jednorazowo	kilkakrotnie	systematycznie

Pytanie: Czy poniższe działania w Państwa przedsiębiorstwie można uznać za realizowane w sposób elastyczny?

Proszę ustosunkować się do pytań, dotyczących działań związanych z władzą i autorytetem w Państwa przedsiębiorstwie. Proszę zakreślić odpowiednią cyfrę od 1 do 7.

Następnie proszę określić częstość podejmowania elastycznych działań, czy były one jednorazowe, czy podejmowane były kilkakrotnie, czy systematycznie.

1-zdecydowanie nie, 2-nie, 3-raczej nie, 4-przeciętnie, 5-raczej tak, 6-tak, 7-zdecydowanie tak		Jak często były podejmowane elastyczne działania?		
Sposób sprawowania władzy w przedsiębiorstwie	1 2 3 4 5 6 7	jednorazowo	kilkakrotnie	systematycznie
Podejmowanie decyzji w sprawie podziału władzy w przedsiębiorstwie	1 2 3 4 5 6 7	jednorazowo	kilkakrotnie	systematycznie
Delegowanie władzy, czyli przekazanie uprawnień i upoważnień innym pracownikom w przedsiębiorstwie	1 2 3 4 5 6 7	jednorazowo	kilkakrotnie	systematycznie
Ustalanie kierunku przepływu informacji wewnątrz firmy	1 2 3 4 5 6 7	jednorazowo	kilkakrotnie	systematycznie
Sposób podchodzenia właściciela / osoby sprawującej władzę do pracowników	1 2 3 4 5 6 7	jednorazowo	kilkakrotnie	systematycznie

Pytanie: Czy poniższe działania w Państwa przedsiębiorstwie można uznać za realizowane w sposób elastyczny?

Proszę ustosunkować się do pytań, dotyczących gospodarowania zasobami ludzkimi w Państwa przedsiębiorstwie. Proszę zakreślić odpowiednią cyfrę od 1 do 7.

Następnie proszę określić częstość podejmowania elastycznych działań, czy były one jednorazowe, czy podejmowane były kilkakrotnie, czy systematycznie.

1-zdecydowanie nie, 2-nie, 3-raczej nie, 4-przeciętnie, 5-raczej tak, 6-tak, 7-zdecydowanie tak		Jak często były podejmowane elastyczne działania?		
Proces przyjmowania nowych pracowników do firmy (rekrutacja)	1 2 3 4 5 6 7	jednorazowo	kilkakrotnie	systematycznie
Ustalanie warunków pracy pracowników w przedsiębiorstwie	1 2 3 4 5 6 7	jednorazowo	kilkakrotnie	systematycznie
Ustalanie zakresu obowiązków pracowników w przedsiębiorstwie	1 2 3 4 5 6 7	jednorazowo	kilkakrotnie	systematycznie
Proces podnoszenia kwalifikacji pracowników w przedsiębiorstwie	1 2 3 4 5 6 7	jednorazowo	kilkakrotnie	systematycznie
Ocena efektywności pracowników w przedsiębiorstwie	1 2 3 4 5 6 7	jednorazowo	kilkakrotnie	systematycznie
Nagradzanie pracowników w przedsiębiorstwie	1 2 3 4 5 6 7	jednorazowo	kilkakrotnie	systematycznie
Przekazywanie informacji (komunikacja) w firmie pomiędzy pracownikami, kadrą kierowniczą, podwykonawcami itp.	1 2 3 4 5 6 7	jednorazowo	kilkakrotnie	systematycznie
Budowanie kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, czyli norm społecznych i systemów wartości, klimatu w pracy, wymogów zachowania dla wszystkich pracowników	1 2 3 4 5 6 7	jednorazowo	kilkakrotnie	systematycznie

Pytanie: Czy poniższe działania w Państwa przedsiębiorstwie można uznać za realizowane w sposób elastyczny?

Proszę ustosunkować się do pytań, dotyczących kierowania zmianami organizacyjnymi i innowacyjnymi w Państwa przedsiębiorstwie. Proszę zakreślić odpowiednią cyfrę od 1 do 7.

Następnie proszę określić częstość podejmowania elastycznych działań, czy były one jednorazowe, czy podejmowane były kilkakrotnie, czy systematycznie.

1-zdecydowanie nie, 2-nie, 3-raczej nie, 4-przeciętnie, 5-raczej tak, 6-tak, 7-zdecydowanie tak		Jak często były podejmowane elastyczne działania?		
Zmiana profilu i celów przedsiębiorstwa	1 2 3 4 5 6 7	jednorazowo	kilkakrotnie	systematycznie
Zmiana struktury organizacyjnej, układu stanowisk i relacji pomiędzy nimi	1 2 3 4 5 6 7	jednorazowo	kilkakrotnie	systematycznie
Zmiana strategii działania przedsiębiorstwa	1 2 3 4 5 6 7	jednorazowo	kilkakrotnie	systematycznie
Zmiana warunków współpracy z partnerami	1 2 3 4 5 6 7	jednorazowo	kilkakrotnie	systematycznie
Zmiany stylu zarządzania w przedsiębiorstwie	1 2 3 4 5 6 7	jednorazowo	kilkakrotnie	systematycznie
Zmiana kontroli rodzinnej w firmie, czyli przekazanie firmy innym	1 2 3 4 5 6 7	jednorazowo	kilkakrotnie	systematycznie
Zmiana warunków pracy i zakresu obowiązków pracowników	1 2 3 4 5 6 7	jednorazowo	kilkakrotnie	systematycznie
Wprowadzanie innowacji, czyli nowych lepszych rozwiązań	1 2 3 4 5 6 7	jednorazowo	kilkakrotnie	systematycznie
Wprowadzanie nowych technologii np. produkcyjnych, usługowych	1 2 3 4 5 6 7	jednorazowo	kilkakrotnie	systematycznie

Pytanie: Proszę określić ogólnie, czy elastyczność jest potrzebna w procesie funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku?

Proszę zakreślić odpowiednią cyfrę od 1 do 7.

1 - zdecydowanie nie, 2 - nie, 3 - raczej nie, 4 - przeciętnie, 5 - raczej tak, 6 - tak, 7 - zdecydowanie tak	1 2 3 4 5 6 7

3. Narzędzie do oceny stylów kierowania w przedsiębiorstwach oraz udziału rodziny w sprawowaniu władzy w firmie

Pytanie: Proszę ocenić, który styl kierowania jest stylem właściciela/szefa w Państwa przedsiębiorstwie.

Proszę zakreślić odpowiednią cyfrę od 1 do 7.

1 - zdecydowanie nie, 2 - nie, 3 - raczej nie, 4 - przeciętnie, 5 - raczej tak, 6 - tak, 7 - zdecydowanie tak	
Autokratyczny – szef sam ustala cele firmy i zadania prowadzące do ich osiągnięcia oraz sam dokonuje podziału pracy w zakresie ustalenia celów między pracowników; stara się dawać jasne wytyczne i oczekuję ich wypełniania; na bieżąco kontroluje i weryfikuje wykonywanie zadań przez pracowników.	1 2 3 4 5 6 7
Demokratyczny – szef zachęca pracowników do współdecydowania w zakresie ustalenia celów działania firmy, zadań prowadzących do ich realizacji i podziału czynności; zakłada, że dialog z pracownikami jest kluczowy, by byli oni bardziej zmotywowani i zaangażowani; ustala i konsekwentnie stosuje zasady oceny pracy pracowników.	1 2 3 4 5 6 7
Liberalny – szef pozostawia pracownikom maksimum swobody w ramach realizacji zadań; stara się jak najmniej ingerować, nie narzuca rozwiązań i ogranicza się do zapewnienia odpowiednich narzędzi i warunków do pracy; na co dzień nie ocenia zadań wykonywanych przez pracowników.	1 2 3 4 5 6 7

Pytanie: Proszę ocenić, który styl kierowania jest stylem właściciela/szefa w Państwa przedsiębiorstwie.

Proszę zakreślić odpowiednią cyfrę od 1 do 7.

1 - zdecydowanie nie, 2 - nie, 3 - raczej nie, 4 - przeciętnie, 5 - raczej tak, 6 - tak, 7 - zdecydowanie tak	
Przyjazny (towarzyski) - kierownik koncentruje się na problemach pracowniczych, w niewielkim stopniu na zadaniach; lubi kontakty z podwładnymi i ma zdolność rozwiązywania konfliktów, jednak nie pobudzania podwładnych	1 2 3 4 5 6 7
Kompleksowy (zintegrowany) - kierownik koncentruje się zarówno na aktualnie wykonywanych zadaniach, jak i docenia indywidualnych pracowników; narady grupowe są dla niego formą ustalania zadań, a ludzi ocenia ze względu na ich przydatność; jest dalekowzroczny i kieruje ludźmi przez wskazywanie im ideałów i stawianie ambitnych zadań	1 2 3 4 5 6 7
Wyizolowany (separujący się) - w niewielkim stopniu nastawiony i na zadania, i na ludzi; stosuje kary w postaci cofania uprawnień decyzyjnych; unika innowacji, preferuje metody znane i wypróbowane; ma trudności z nawiązaniem kontaktów i współdziałaniem z ludźmi; ceni racjonalność, a za zgubne uważa uleganie emocjom	1 2 3 4 5 6 7
Gorliwy (poświęcający się) - kierownik jest skoncentrowany na zadaniach, chce uzyskać dominację nad innymi, udzielając podwładnym instrukcji i wskazówek; działa w krótkiej perspektywie, a podwładnych ocenia z punktu widzenia ich przydatności do wykonywania zadań; nagrody i kary uważa za najlepsze narzędzia kierowania	1 2 3 4 5 6 7

Pytanie: Proszę określić, kto w Państwa przedsiębiorstwie sprawuje władzę.

Władza w przedsiębiorstwie jest	w rękach tylko rodziny w rękach rodziny, jak i w rękach osób spoza rodziny wyłącznie w rękach osób spoza rodziny

Spis rysunków

Rysunek W.1. Dezagregacja celu głównego pracy na cele cząstkowe 8
Rysunek 1.1. Wymiary elastyczności organizacyjnej według J.S. Evansa 17
Rysunek 1.2. Wymiary elastyczności organizacyjnej według W. Goldena i P. Powella 18
Rysunek 1.3. Proces wprowadzania zmian do organizacji determinujący elastyczność organizacyjną 20
Rysunek 1.4. Dziedziny nauki wpływające na rozwój pojęcia elastyczności organizacyjnej 21
Rysunek 1.5. Hierarchia dynamicznych możliwości i typów elastyczności 23
Rysunek 1.6. Ramy elastyczności organizacyjnej – model elastyczności organizacji H.W. Volberda 24
Rysunek 1.7. Obszary elastyczności dla strategicznej działalności przedsiębiorstwa 25
Rysunek 1.8. Proces elastyczności organizacyjnej w warunkach niepewności otoczenia 27
Rysunek 1.9. Synonimy pojęcia elastyczności w ujęciu organizacyjnym 31
Rysunek 1.10. Cechy elastycznej organizacji 40
Rysunek 1.11. Rozwijanie elastyczności organizacyjnej – zakres zadań menedżerskich i projektowych 41
Rysunek 1.12. Hierarchia wymiarów cząstkowych elastyczności 57
Rysunek 1.13. „Kamienie węgielne" elastyczności przedsiębiorstwa 60
Rysunek 2.1. Wybrane modele konfiguracyjne przedsiębiorstw rodzinnych 73
Rysunek 2.2. Rola koordynacji w strukturach organizacyjnych 90
Rysunek 2.3. Podstawowe etapy gospodarowania zasobami ludzkimi w organizacji 106
Rysunek 2.4. Typologia postaw innowacyjnych w przedsiębiorstwach rodzinnych 114
Rysunek 2.5. Cechy przedsiębiorstw rodzinnych wpływające na ich elastyczne działanie 128
Rysunek 3.1. Przebieg postępowania w badaniach ilościowych 133
Rysunek 3.2. Model badawczy 143
Rysunek 3.3. Działania związane z organizacyjną funkcją zarządzania obejmujące projektowanie organizacji i ustalanie struktur organizacyjnych w przedsiębiorstwie 146
Rysunek 3.4. Działania związane z organizacyjną funkcją zarządzania obejmujące władzę i autorytet w organizacji 148
Rysunek 3.5. Działania związane z organizacyjną funkcją zarządzania obejmujące gospodarowanie zasobami ludzkimi w organizacji 150
Rysunek 3.6. Działania związane z organizacyjną funkcją zarządzania obejmujące kierowanie zmianami organizacyjnymi i innowacyjnymi w organizacji 152
Rysunek 3.7. Wykres wartości własnych (osypiska), N=358 163
Rysunek 3.8. Struktura próby badawczej według profilu pokoleniowego właścicieli przedsiębiorstw rodzinnych, N=358 176
Rysunek 3.9. Ocena otoczenia przedsiębiorstw rodzinnych*, N=358 176

Rysunek 3.10. Kondycja przedsiębiorstw rodzinnych*, N=358 177
Rysunek 4.1. Poziom elastyczności organizacyjnej w wymiarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych, N=358 182
Rysunek 4.2. Rozkład odpowiedzi dotyczących potrzeby elastyczności* podczas funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych na rynku, N=358 185
Rysunek 4.3. Pozycyjne statystyki opisowe dla elastyczności organizacyjnej w wymiarze projektowanie organizacji – struktura organizacyjna w podziale na wielkość firmy, N=358 190
Rysunek 4.4. Pozycyjne statystyki opisowe dla elastyczności organizacyjnej w wymiarze gospodarowanie zasobami ludzkimi – zarządzanie personelem w podziale na wielkość firmy, N=358 190
Rysunek 4.5. Pozycyjne statystyki opisowe dla elastyczności organizacyjnej w wymiarze kierowanie zmianami organizacyjnymi i innowacyjnymi – wprowadzanie innowacji i nowych technologii w podziale na wielkość firmy, N=358 191
Rysunek 4.6. Pozycyjne statystyki opisowe dla wymiaru projektowanie organizacji – struktura organizacyjna w podziale na częstość podejmowania elastycznych działań przez przedsiębiorstwa rodzinne, N=358 196
Rysunek 4.7. Pozycyjne statystyki opisowe dla wymiaru władza w organizacji – sprawowanie władzy w podziale na częstość podejmowania elastycznych działań przez przedsiębiorstwa rodzinne, N=358 197
Rysunek 4.8. Pozycyjne statystyki opisowe dla wymiaru władza w organizacji – kierowanie organizacją i informacją w podziale na częstość podejmowania elastycznych działań przez przedsiębiorstwa rodzinne, N=358 199
Rysunek 4.9. Pozycyjne statystyki opisowe dla wymiaru gospodarowanie zasobami ludzkimi – zarządzanie personelem w podziale na częstość podejmowania elastycznych działań przez przedsiębiorstwa rodzinne, N=358 199
Rysunek 4.10. Pozycyjne statystyki opisowe dla wymiaru gospodarowanie zasobami ludzkimi – stosunki z pracownikami w podziale na częstość podejmowania elastycznych działań przez przedsiębiorstwa rodzinne, N=358 201
Rysunek 4.11. Pozycyjne statystyki opisowe dla wymiaru kierowanie zmianami organizacyjnymi i innowacyjnymi – wprowadzanie innowacji i nowych technologii w podziale na częstość podejmowania elastycznych działań przez przedsiębiorstwa rodzinne, N=358 202
Rysunek 4.12. Preferowany styl kierowania (podział podstawowy) w przedsiębiorstwach rodzinnych, rozkład odpowiedzi*, N=358 205
Rysunek 4.13. Preferowany styl kierowania (podział rozszerzony) w przedsiębiorstwach rodzinnych, rozkład odpowiedzi*, N=358 209
Rysunek 4.14. Profile grup (średnie) stylów kierowania (podział podstawowy) w przedsiębiorstwach rodzinnych, N=358 213
Rysunek 4.15. Pozycyjne statystyki opisowe dla autokratycznego stylu kierowania w przedsiębiorstwach rodzinnych podzielonych ze względu na grupę stylu, N=358 215
Rysunek 4.16. Pozycyjne statystyki opisowe dla demokratycznego stylu kierowania w przedsiębiorstwach rodzinnych podzielonych ze względu na grupę stylu, N=358 216
Rysunek 4.17. Pozycyjne statystyki opisowe dla liberalnego stylu kierowania w przedsiębiorstwach rodzinnych podzielonych ze względu na grupę stylu, N=358 217

Rysunek 4.18. Pozycyjne statystyki opisowe dla elastycznych działań przedsiębiorstw rodzinnych w wymiarze władza w organizacji – sprawowanie władzy w podziale na style zarządzania, N=358 221
Rysunek 4.19. Profile grup (średnie) stylów kierowania (podział rozszerzony) w przedsiębiorstwach rodzinnych, N=358 222
Rysunek 4.20. Pozycyjne statystyki opisowe dla przyjaznego stylu kierowania w przedsiębiorstwach rodzinnych podzielonych ze względu na grupę stylu, N=358 224
Rysunek 4.21. Pozycyjne statystyki opisowe dla kompleksowego stylu kierowania w przedsiębiorstwach rodzinnych podzielonych ze względu na grupę stylu, N=358 225
Rysunek 4.22. Pozycyjne statystyki opisowe dla wyizolowanego stylu kierowania w przedsiębiorstwach rodzinnych podzielonych ze względu na grupę stylu, N=358 225
Rysunek 4.23. Pozycyjne statystyki opisowe dla gorliwego stylu kierowania w przedsiębiorstwach rodzinnych podzielonych ze względu na grupę stylu, N=358 226
Rysunek 4.24. Pozycyjne statystyki opisowe dla elastycznych działań w wymiarze kierowanie zmianami organizacyjnymi i innowacyjnymi – wprowadzanie zmian w organizacji w podziale na grupy stylów kierowania, N=358 231
Rysunek 4.25. Pozycyjne statystyki opisowe dla elastycznych działań w wymiarze kierowanie zmianami organizacyjnymi i innowacyjnymi – wprowadzanie innowacji i nowych technologii w podziale na grupy stylów kierowania, N=358 232
Rysunek 4.26. Udział członków rodziny we władzy w przedsiębiorstwach rodzinnych, N=358 ... 233
Rysunek 4.27. Pozycyjne statystyki opisowe dotyczące elastyczności organizacyjnej dla wymiaru projektowania organizacji w podziale na udział członków rodziny we władzy w przedsiębiorstwach rodzinnych, N=358 237
Rysunek 4.28. Pozycyjne statystyki opisowe dotyczące elastyczności organizacyjnej dla wymiaru władza w organizacji – sprawowanie władzy w podziale na udział członków rodziny we władzy w przedsiębiorstwach rodzinnych, N=358 238
Rysunek 4.29. Pozycyjne statystyki opisowe dotyczące elastyczności organizacyjnej dla wymiaru władza w organizacji – kierowanie organizacją i informacją w podziale na udział członków rodziny we władzy w przedsiębiorstwach rodzinnych, N=358 239
Rysunek 4.30. Pozycyjne statystyki opisowe dotyczące elastyczności organizacyjnej dla wymiaru gospodarowanie zasobami ludzkimi – stosunki z pracownikami w podziale na udział członków rodziny we władzy w przedsiębiorstwach rodzinnych, N=358 240
Rysunek 4.31. Pozycyjne statystyki opisowe dotyczące elastyczności organizacyjnej dla wymiaru kierowanie zmianami organizacyjnymi i innowacyjnymi – wprowadzanie zmian w organizacji w podziale na udział członków rodziny we władzy w przedsiębiorstwach rodzinnych, N=358 241
Rysunek 4.32. Pozycyjne statystyki opisowe dla elastyczności organizacyjnej w wymiarze władza w organizacji – kierowanie organizacją i informacją w podziale na profil pokoleniowy firmy, N=358 245
Rysunek 4.33. Pozycyjne statystyki opisowe dla elastyczności organizacyjnej w wymiarze gospodarowanie zasobami ludzkimi – zarządzanie personelem w podziale na profil pokoleniowy firmy, N=358 246
Rysunek Z.1. Model elastycznego przedsiębiorstwa rodzinnego – wyniki badań empirycznych 258

Spis tabel

Tabela 1.1. Wybrane rodzaje elastyczności organizacyjnej ze względu na różne kryteria podziału ... 55
Tabela 2.1. Wachlarz firm rodzinnych ... 70
Tabela 2.2. Definicje biznesu rodzinnego ze względu na stopień zaangażowania rodziny ... 70
Tabela 2.3. Klasyfikacja definicji przedsiębiorstwa rodzinnego ... 71
Tabela 2.4. Teoretyczna klasyfikacja firm rodzinnych ... 75
Tabela 2.5. Ekonomiczna i społeczna przewaga przedsiębiorstw rodzinnych nad nierodzinnymi w gospodarce ... 80
Tabela 2.6. Porównanie norm rodzinnych i biznesowych ... 82
Tabela 2.7. Mocne i słabe strony przedsiębiorstw rodzinnych ... 84
Tabela 2.8. Wpływ wybranych czynników na strukturę organizacyjną przedsiębiorstw ... 91
Tabela 2.9. Źródła władzy w organizacjach ... 100
Tabela 2.10. Reakcje w obszarach gospodarowania zasobami w organizacji na zmiany w jej otoczeniu ... 104
Tabela 2.11. Czynniki sprzyjające i ograniczające innowacje w przedsiębiorstwach rodzinnych ... 119
Tabela 3.1. Metody i narzędzia statystyczne wykorzystane podczas oceny elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych ... 144
Tabela 3.2. Narzędzie pomiaru elastyczności organizacyjnej w obszarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania – narzędzie badawcze: KOMPOZYCJA 1 ... 153
Tabela 3.3. Podsumowanie skali dla obszaru P_O ... 155
Tabela 3.4. Podsumowanie skali dla obszaru WA_O ... 156
Tabela 3.5. Podsumowanie skali dla obszaru G_Z_L ... 156
Tabela 3.6. Podsumowanie skali dla obszaru K_Z_O_I ... 157
Tabela 3.7. Narzędzie pomiaru: KOMPOZYCJA 1, ujęcie syntetyczne ... 157
Tabela 3.8. Miary dopasowania modelu konfirmacyjnej analizy czynnikowej dla KOMPOZYCJI 1 ... 160
Tabela 3.9. Narzędzie pomiaru: KOMPOZYCJA 2, ujęcie syntetyczne ... 160
Tabela 3.10. Miary dopasowania modelu konfirmacyjnej analizy czynnikowej dla KOMPOZYCJI 2 ... 160
Tabela 3.11. Wartości własne wyodrębnionych 7 wymiarów – kryterium Keisera ... 163
Tabela 3.12. Wartości wymiarów w narzędziu pomiaru ... 164
Tabela 3.13. Narzędzie pomiaru: KOMPOZYCJA 3, ujęcie syntetyczne ... 165
Tabela 3.14. Miary dopasowania modelu konfirmacyjnej analizy czynnikowej dla KOMPOZYCJI 3 ... 166
Tabela 3.15. Miary dopasowania modelu konfirmacyjnej analizy czynnikowej dla KOMPOZYCJI 3 z usuniętymi pytaniami ... 166
Tabela 3.16. Podsumowanie skali dla wymiaru 1: PO_USTO – 7 wymiarów ... 167

Tabela 3.17. Podsumowanie skali dla wymiaru 2: WAO_SPW – 7 wymiarów 167
Tabela 3.18. Podsumowanie skali dla wymiaru 3: WAO_KOI – 7 wymiarów 168
Tabela 3.19. Podsumowanie skali dla wymiaru 4: GZL_ZP – 7 wymiarów 168
Tabela 3.20. Podsumowanie skali dla wymiaru 5: GZL_SP – 7 wymiarów 168
Tabela 3.21. Podsumowanie skali dla wymiaru 6: KZOI_WZO – 7 wymiarów 169
Tabela 3.22. Podsumowanie skali dla wymiaru 7: KZOI_WINT – 7 wymiarów 169
Tabela 3.23. Narzędzie pomiaru: KOMPOZYCJA 4, ujęcie syntetyczne 169
Tabela 3.24. Narzędzie pomiaru elastyczności organizacyjnej – zweryfikowane narzędzie badawcze: KOMPOZYCJA 4 170
Tabela 3.25. Struktura próby badawczej według kryterium wielkości przedsiębiorstw rodzinnych, N=358 173
Tabela 3.26. Struktura próby badawczej według kryterium wieku przedsiębiorstw rodzinnych, N=358 174
Tabela 3.27. Struktura próby badawczej według kryterium profilu działalności przedsiębiorstw rodzinnych, N=358 174
Tabela 3.28. Struktura próby badawczej według kryterium miejsca funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych, N=358 175
Tabela 3.29. Zasięg działalności badanych przedsiębiorstw rodzinnych, N=358 175
Tabela 3.30. Płeć właścicieli przedsiębiorstw rodzinnych, N=358 175
Tabela 4.1. Statystyki opisowe dla wymiarów dotyczące elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych, N=358 180
Tabela 4.2. Zależności między poziomem elastyczności organizacyjnej w wymiarach związnych z organizacyjną funkcją zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych, N=358 183
Tabela 4.3. Statystyki opisowe dla potrzeby elastyczności w procesie funkcjonowania przedsiębiorstwach rodzinnych na rynku, N=358 184
Tabela 4.4. Zależności między poziomem elastyczności organizacyjnej w wymiarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania a potrzebą elastyczności w procesie funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych na rynku, N=358 185
Tabela 4.5. Statystyki testu Kruskala-Wallisa dotyczące elastyczności organizacyjnej w wymiarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych w podziale na wielkość firmy, N=358 187
Tabela 4.6. Prawdopodobieństwa obserwowane testu post hoc Kruskala-Wallisa wyróżnionych wymiarów dotyczące elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w podziale na wielkość firmy, N=358 188
Tabela 4.7. Statystyki opisowe dla elastyczności organizacyjnej w wyróżnionych wymiarach w przedsiębiorstwach rodzinnych w podziale na wielkość firmy, N=358 189
Tabela 4.8. Statystyki testu Kruskala-Wallisa dla wymiarów związanych z organizacyjną funkcją zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych w podziale na częstość podejmowania elastycznych działań, N=358 192
Tabela 4.9. Prawdopodobieństwa obserwowane testu post hoc Kruskala-Wallisa dla wymiarów związanych z organizacyjną funkcją zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych w podziale na częstość podejmowania elastycznych działań, N=358 194
Tabela 4.10. Statystyki opisowe dla wymiarów związanych z organizacyjną funkcją zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych w podziale na częstość podejmowania elastycznych działań, N=358 195

Tabela 4.11. Statystyki opisowe preferowanych stylów kierowania (podział podstawowy) w przedsiębiorstwach rodzinnych, N=358 203
Tabela 4.12. Zależności tau Kendalla między poziomem elastyczności organizacyjnej w wymiarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania a stylami kierowania (podział podstawowy) w przedsiębiorstwach rodzinnych, N=358 206
Tabela 4.13. Statystyki opisowe preferowanych stylów kierowania (podział rozszerzony) w przedsiębiorstwach rodzinnych, N=358 208
Tabela 4.14. Zależności tau Kendalla między poziomem elastyczności organizacyjnej w wymiarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania a stylami kierowania (podziała rozszerzony) w przedsiębiorstwach rodzinnych, N=358 210
Tabela 4.15. Statystyki opisowe dla pytań dotyczących stylów kierowania (podział podstawowy) w przedsiębiorstwach rodzinnych podzielonych ze względu na grupę stylu, N=358 214
Tabela 4.16. Statystyki testu Kruskala-Wallisa dla pytań dotyczących stylów kierowania (podział podstawowy) w przedsiębiorstwach rodzinnych podzielonych ze względu na grupę stylu, N=358 217
Tabela 4.17. Prawdopodobieństwa obserwowane testu post hoc Kruskala-Wallisa dla pytań dotyczących stylów kierowania (podział podstawowy) w przedsiębiorstwach rodzinnych podzielonych ze względu na grupę stylu, N=358 218
Tabela 4.18. Statystyki testu Kruskala-Wallisa dotyczące elastyczności organizacyjnej w wymiarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych w podziale na grupy stylów kierowania (podział podstawowy), N=358 219
Tabela 4.19. Prawdopodobieństwa obserwowane testu post hoc Kruskala-Wallisa dla elastycznych działań w wymiarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych w podziale na grupy stylów kierowania (podział podstawowy), N=358 220
Tabela 4.20. Statystyki opisowe dotyczące poziomu elastyczności organizacyjnej w wymiarach związanych z organizacyjną fukcją zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych w podziale na grupy stylów kierowania (podział podstawowy), N=358 221
Tabela 4.21. Statystyki opisowe dla pytań dotyczących stylów kierowania (podział rozszerzony) w przedsiębiorstwach rodzinnych podzielonych ze względu na grupę stylu, N=358 223
Tabela 4.22. Statystyki testu Kruskala-Wallisa dla pytań dotyczących stylów kierowania (podział rozszerzony) w przedsiębiorstwach rodzinnych podzielonych ze względu na grupę stylu, N=358 227
Tabela 4.23. Prawdopodobieństwa obserwowane testu post hoc Kruskala-Wallisa dla pytań dotyczących stylów kierowania (podział rozszerzony) w przedsiębiorstwach rodzinnych podzielonych ze względu na grupę stylu, N=358 227
Tabela 4.24. Statystyki testu Kruskala-Wallisa dotyczących elastyczności organizacyjnej w wymiarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych w podziale na style kierowania (podział rozszerzony), N=358 228
Tabela 4.25. Prawdopodobieństwa obserwowane testu post hoc Kruskala-Wallisa dotyczących elastyczności organizacyjnej w wymiarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych w podziale na style kierowania (podział rozszerzony), N=358 229
Tabela 4.26. Statystyki opisowe dotyczące poziomu elastyczności organizacyjnej w wymiarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych w podziale na grupy stylów kierowania (podział rozszerzony), N=358 230

Tabela 4.27. Statystyki testu U Manna Whitneya dla wymiarów związanych z organizacyjną funkcją zarządzania dotyczących elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w podziale na władza** w firmie, N=358 235
Tabela 4.28. Statystyki opisowe dotyczące poziomu elastyczności organizacyjnej dla wymiarów związanych z organizacyjną funkcją zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych w podziale na władza** w firmie, N=358 236
Tabela 4.29. Statystyki testu Kruskala-Wallisa dotyczących elastyczności organizacyjnej dla wymiarów związanych z organizacyjną funkcją zarządzania w podziale na profil pokoleniowy firmy, N=358 242
Tabela 4.30. Prawdopodobieństwa obserwowane testu post hoc Kruskala-Wallisa dotyczących elastyczności organizacyjnej dla wymiarów związanych z organizacyjną finkcją zarządzania w podziale na profil pokoleniowy firmy, N=358 243
Tabela 4.31. Statystyki opisowe dotyczące poziomu elastyczności organizacyjnej w wymiarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych w podziale na profil pokoleniowy firmy, N=358 245
Tabela 4.32. Podsumowanie weryfikacji hipotez badawczych 247
Tabela Z.1. Ranking determinant warunkujących elastyczność w przedsiębiorstwach rodzinnych 257

Organizational flexibility in the family business

Summary

Contemporary conditions for management of organizations are particularly difficult due to a variety of changes taking place in the environment, their rapidity and scope, therefore, they enforce the search for alternative behavior tailored to the existing market conditions. In this work, the author discussed the issue of organizational flexibility since it is an opportunity which allows for flexible responding to the variability of environmental conditions. This may take place, among others, through internal changes in the organization and is one of the most important organizational competences, which determines the level of adaptation actions of the organization to changing environmental conditions. In the first chapter, the author focused on the definition and essence of organizational flexibility, presented the typology, types of flexibility and the characteristics of the flexible organization. In turn, the second chapter included the author's theoretical considerations on the specificity of family businesses, which became research actors in the study conducted for the purposes of this work. In the third chapter, the author presented the research area, i.e. the placement of organizational flexibility in management science and the research methodology, operationalization of the author's research tool and the characteristics of the research group. In this part of the paper, the main research objective was indicated: Assessment of organizational flexibility in family businesses, the sub-objectives, the literature review-based research hypotheses as well as the own research model was presented, showing the directions of the research of the author. In the last chapter of the work, the author presented the empirical identification of relationships between variables, i.e. the relationships between the size of the enterprise, awareness of entrepreneurs concerning the flexibility of the company, the frequency of taking flexible actions, the management style in the company, the family's participation in power, generational profile of the enterprise and the level of organizational flexibility in family businesses and verification of research hypotheses in relation to the adopted dimensions associated with the organizational function of management. The conclusions from the literature review as well as the conclusions from the conducted empirical analysis were summarized in the closing part. In this part of the work, it was indicated which of the assumed research hypotheses were confirmed or not, as a result of the conducted research. The conclusions also included the presentation of the author's model of the flexible family business indicating which of the analyzed variables determine the organizational flexibility in family businesses the most and the least. The author's contribution to the discipline of management science was also emphasized as well as the constraints and premises for further research into organizational flexibility in enterprises.