

Agnieszka Sopińska

Instytut Zarządzania
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8421-3227>

Albert Tomaszewski

Instytut Zarządzania
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9112-5543>

Przedsiębiorstwo hybrydowe – perspektywa praktyków

Streszczenie

Artykuł podejmuje kwestię percepcji pojęcia przedsiębiorstwa hybrydowego wśród praktyków oraz wpływu praktyk hybrydowych na funkcjonowanie przedsiębiorstw. W tekście zestawiono pojęcie przedsiębiorstwa hybrydowego występujące w literaturze przedmiotu z wynikami badań pilotażowych przeprowadzonych wśród kadry menedżerskiej średniego szczebla. Wyniki badań wskazują na relatywnie słabą znajomość pojęcia przedsiębiorstwa hybrydowego wśród praktyków oraz wyraźne jego utożsamianie ze sposobem organizacji pracy pracowników. Badani menedżerowie w większości hybrydowość działania traktowali jako zjawisko zewnętrznie wymuszone, a nie samodzielną wewnętrzną decyzję. Docelowo nie byli zainteresowani rozszerzaniem zakresu działań hybrydowych, a raczej utrzymaniem aktualnego stanu, mimo że jako główną zaletę wprowadzenia rozwiązań hybrydowych wskazali możliwość redukcji kosztów oraz możliwości lepszego wykorzystania potencjału.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwo hybrydowe, organizacja hybrydowa, rozwiązania hybrydowe, działania hybrydowe

Kody klasyfikacji JEL: D01, D21, D22, D23

1. Wprowadzenie

Celem artykułu jest ukazanie sposobu, w jaki praktycy rozumieją pojęcie przedsiębiorstwa hybrydowego oraz jak oceniają jego wpływ na działalność organizacji. Przeprowadzone badania pilotażowe poddają wstępnej weryfikacji sposób rozumienia przez praktyków konstrukt przedsiębiorstwa hybrydowego w ujęciu rozwijanym przez teoretyków. Z punktu widzenia teorii pojęcie przedsiębiorstwa hybrydowego ma bardzo szerokie znaczenie. Przymiotnik „hybrydowy” określa obiekt złożony z różnych elementów, które są gatunkowo odmienne i nie powinny być łączone [Słownik języka polskiego]. Oznacza to, że termin „przedsiębiorstwo hybrydowe”, podobnie jak inne hasła łączone z określeniem „hybrydowy” (np. hybrydowa nauka, wojna hybrydowa), jest z natury wieloznaczny i dotyczy różnych aspektów funkcjonowania organizacji. Wydaje się, że kluczowe znaczenie dla definiowania tego pojęcia w środowisku akademickim ma istota zagadnienia/problemu, na którym badacz koncentruje swoją uwagę. Dokonany przez autorów artykułu przegląd literatury z obszaru nauk o zarządzaniu pokazuje, że pojęcie hybrydowości łączone jest najczęściej z następującymi aspektami funkcjonowania przedsiębiorstw:

- formą własności – hybrydowymi określa się formy, w których łączy się własność prywatną z własnością publiczną [Billis, Rochester, 2020; Billis, 2010; Brandsen, Karré, 2011; Bruton i in., 2015; Joldersma, Winter, 2002];
- strukturą organizacyjną – hybrydowa, czyli taka, która łączy elementy i cechy struktur biurokratycznych i organicznych [Powell, 1987; Krzos, 2009; Nalepka, Kozina, 2007; Janicki, 2014];
- kanałami sprzedażowymi – hybrydowe, tj. łączące tradycyjne i elektroniczne kanały sprzedażowe [Thaichon i in., 2018; Levary, Mathieu, 2000];
- organizacją pracy zatrudnionych – hybrydowa, czyli wykonywana częściowo z biura i częściowo zdalnie [Berger, Weber, Buser, 2021; Taylor i in., 2021; Moster, Ford, Rodeghero, 2021];
- konstrukcją produktów – hybrydowe produkty łączą cechy fizyczne z właściwościami cyfrowymi [Benford i in., 2018; Berkovich i in., 2009].

To zróżnicowanie znaczeniowe prowokuje do pytań o właściwe ramy definicyjne pojęcia przedsiębiorstwa hybrydowego. W dalszej części artykułu zaprezentowano wyniki badania, które miało na celu skonfrontowanie rozpowszechnionych w środowiskach akademickich sposobów rozumienia hybrydowości przedsiębiorstw z perspektywą praktyków życia gospodarczego.

2. Metodyka badań

Celem badań było poznanie opinii kadry menedżerskiej na temat istoty, motywów, skali zjawiska oraz efektów wprowadzenia działalności hybrydowej w podmiotach działających na rynku polskim. Badania miały charakter pilotażowy i zostały zrealizowane w styczniu

2022 r., przy wykorzystaniu metody standaryzowanych wywiadów kwestionariuszowych. Kwestionariusz ankiety wykorzystany w badaniu obejmował pytania zamknięte jednokrotnego i wielokrotnego wyboru. Respondentami byli menedżerowie średniego szczebla zarządzania, uczestniczący w studiach podyplomowych o profilu menedżerskim, realizowanych przez Instytut Zarządzania w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Badania miały charakter pilotażowy. Ankietę skierowano do 68 respondentów, z czego odpowiedzi udzieliło 31 menedżerów. Współczynnik *response rate* wyniósł 45,5%. Wielkość próby badawczej ($N = 31$) nie spełniała warunku reprezentatywności, stąd wnioskowanie nie może być uogólnione.

Próba badawcza ($N = 31$) była w umiarkowanym stopniu zróżnicowana. Wśród respondentów zdecydowanie przeważali menedżerowie o długim (ponad 10-letnim) stażu pracy, reprezentujący przede wszystkim duże pod względem liczby zatrudnienia podmioty, w większości przedsiębiorstwa o polskim lub zagranicznym kapitale prywatnym. Szczegółową charakterystykę respondentów zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Charakterystyka respondentów pod względem wybranych kryteriów

	Nazwa kryterium	Liczebność	Procent
Staż pracy	1–3 lata	3	9,7
	3–10 lat	9	29,0
	Powyżej 10 lat	19	61,3
Typ podmiotu	Przedsiębiorstwo	26	83,9
	Organizacja pozarządowa	2	6,5
	Instytut badawczy, uczelnia	3	9,7
Wielkość podmiotu pod względem liczby zatrudnionych	Jednoosobowa działalność	1	3,2
	Mikro	1	3,2
	Małe	4	12,9
	Średnie	6	19,4
	Duże	19	61,3
Typ podmiotu ze względu na kapitał	Prywatne, 100% zagraniczny kapitał	7	22,6
	Prywatne, 100% polski kapitał	11	35,5
	Państwowe, komunalne lub z dominującym udziałem Skarbu Państwa	6	19,4
	Prywatne, kapitał mieszany	2	6,5
	Odmowa odpowiedzi	5	16,1

Źródło: Opracowanie własne, $N = 31$.

W analizach statystycznych przyjęto poziom istotności $p = 0,05$. Analiz dokonano za pomocą programu SPSS. Uzyskane wyniki stanowiły podstawę do poznania opinii badanej kadry menedżerskiej średniego szczebla na temat sposobu rozumienia pojęcia **przedsiębiorstwa hybrydowego** oraz skali, motywów i efektywności wdrażania rozwiązań hybrydowych

w podmiotach, z których pochodzili respondenci. Badacze chcieli też poznać opinię menedżerów na temat potencjalnych wad i zalet działalności hybrydowej. Liczebność próby oraz uzyskany rozkład odpowiedzi nie pozwoliły wykazać statystycznie istotnych zależności między cechami respondentów a odpowiedziami na poszczególne pytania. W przypadku niektórych pytań można było jedynie wskazać na dominujące cechy respondentów dla danych odpowiedzi.

3. Sposób rozumienia pojęcia przedsiębiorstwa hybrydowego

Na podstawie uzyskanych wyników można stwierdzić, iż pojęcie przedsiębiorstwa hybrydowego było słabo rozpoznane wśród badanych menedżerów. Zaledwie jedna trzecia respondentów spotkała się z tym pojęciem w swojej aktywności zawodowej (tabela 2). Staż pracy respondenta ani typ i wielkość podmiotu, z którym był zawodowo związany, nie miały statystycznie istotnego wpływu na rozkład odpowiedzi.

Tabela 2. Poziom rozpoznania pojęcia przedsiębiorstwa hybrydowego wśród badanych menedżerów

Czy w swojej aktywności zawodowej spotkaliście się Państwo z pojęciem przedsiębiorstwa hybrydowego?	Wskazania	Procent
tak	10	32,3
nie	21	67,7
Ogółem	31	100,0

Źródło: Opracowanie własne, N = 31.

Wśród menedżerów, którzy spotkali się już z takim pojęciem w swojej aktywności zawodowej, zdecydowana większość wskazała, iż w podmiotach, z którymi są związani zawodowo, było ono rozumiane jako hybrydowy sposób organizacji pracy pracowników (pracownicy część zadań realizują zdalnie, część stacjonarnie). Tylko niewielki odsetek respondentów wskazywał na rozumienie hybrydowości jako funkcjonowania na podstawie hybrydowej struktury organizacyjnej (połączenie kilku struktur organizacyjnych), a jeszcze mniej – na rozumienie hybrydowości jako hybrydowych kanałów dystrybucji (tradycyjne i e-commerce). Nikt z respondentów nie wskazał na rozumienie hybrydowości jako oferowania produktów lub usług z cechami tradycyjnymi i cyfrowymi jednocześnie; czy hybrydowych rozwiązań właścicielskich. Nie wskazano też innego rozumienia hybrydowości działania stosowanej przez podmioty, z których pochodzili respondenci. Szczegółowy rozkład odpowiedzi pokazano w tabeli 3.

Rozkład odpowiedzi nie pozwolił wykazać statystycznie istotnych zależności między cechami respondentów a sposobem rozumienia hybrydowości działania w podmiotach, z których pochodzili respondenci.

Tabela 3. Sposób rozumienia pojęcia hybrydowości w podmiotach, z których pochodzili respondenci

Jak pojęcie hybrydowości było rozumiane w Państwa firmie/organizacji?		Wskazania		Procent osób odpowiadających na pytanie
		Liczba	Procent wśród wskazań	
Jako	hybrydowy sposób organizacji pracy pracowników (pracownicy część zadań realizują zdalnie, część stacjonarnie)	8	72,7	80,0
	funkcjonowanie na podstawie hybrydowej struktury organizacyjnej (połączenie kilku struktur organizacyjnych)	2	18,2	20,0
	hybrydowe kanały dystrybucji (tradycyjne i e-commerce)	1	9,1	10,0
	oferowanie produktów lub usług z cechami tradycyjnymi i cyfrowymi jednocześnie	0	0,0	0,0
	hybrydowe rozwiązania właścicielskie	0	0,0	0,0
	coś innego – co?	0	0,0	0,0
Ogółem		11	100,0	110,0
Procenty nie sumują się do 100, ponieważ respondent mógł wskazać więcej niż jedną odpowiedź				

Źródło: Opracowanie własne; liczba respondentów: 10.

4. Skala i motywy wdrażania rozwiązań hybrydowych

Prawie wszyscy respondenci, którzy zetknęli się w swojej aktywności zawodowej z pojęciem przedsiębiorstwa hybrydowego, potwierdzili fakt wdrażania rozwiązań hybrydowych w swoich organizacjach (tabela 4). Warto zaznaczyć, że na fakt wdrażania rozwiązań hybrydowych wskazali wszyscy respondenci posiadający staż pracy poniżej 10 lat, natomiast wśród respondentów o wyższym stażu pracy odsetek ten był niższy.

Tabela 4. Skala wdrażania rozwiązań hybrydowych w podmiotach, z których pochodzili respondenci

Czy w Państwa firmie/organizacji są wdrażane lub zostały wdrożone rozwiązania hybrydowe?	Wskazania	Procent
tak	9	90,0
nie	1	10,0
Ogółem	10	100,0

Źródło: Opracowanie własne; liczba respondentów: 10.

Zdaniem respondentów najczęściej wdrażanymi rozwiązaniami hybrydowymi były rozwiązania polegające na hybrydowym sposobie organizacji pracy pracowników (pracownicy część zadań realizują zdalnie, część stacjonarnie). Zdecydowanie mniej rozpowszechnione były rozwiązania polegające na funkcjonowaniu na podstawie hybrydowej struktury organizacyjnej oraz rozwiązania polegające na stosowaniu hybrydowych kanałów dystrybucji.

Inne potencjalne rozwiązania, np. oferowanie produktów lub usług z cechami tradycyjnymi i cyfrowymi jednocześnie; czy hybrydowe rozwiązania właścicielskie nie były wdrażane w podmiotach (tabela 5). Rozkład odpowiedzi nie pozwolił wykazać statystycznie istotnych zależności między cechami respondentów a rodzajem wdrażanych rozwiązań hybrydowych.

Tabela 5. Najczęściej wdrażane rozwiązania hybrydowe w podmiotach, z których pochodzili respondenci

Które z poniższych rozwiązań hybrydowych zostało wdrożone lub jest wdrażane w Państwa firmie/organizacji?	Wskazania		Procent osób odpowiadających na pytanie
	Liczba	Procent wśród wskazań	
hybrydowy sposób organizacji pracy pracowników (pracownicy część zadań realizują zdalnie, część stacjonarnie)	9	81,8	100,0
funkcjonowanie na podstawie hybrydowej struktury organizacyjnej (połączenie kilku struktur organizacyjnych)	1	9,1	11,1
hybrydowe kanały dystrybucji (tradycyjne i e-commerce)	1	9,1	11,1
Ogółem	11	100,0	122,2
Procenty nie sumują się do 100, ponieważ respondent mógł wskazać więcej niż jedną odpowiedź			

Źródło: Opracowanie własne; liczba respondentów: 9.

Impulsem do wprowadzenia rozwiązań hybrydowych były przede wszystkim uwarunkowania zewnętrzne w postaci przepisów odnośnie do działania w warunkach pandemii COVID-19. Najczęściej motyw ten był wskazywany przez menedżerów o średnim stażu pracy (3–10 lat), pochodzących z podmiotów średnich pod względem liczby zatrudnionych. Na kolejnych miejscach, ze zdecydowanie mniejszą liczbą wskazań, uplasowały się: chęć osiągnięcia oszczędności kosztowych oraz chęć poprawy pozycji konkurencyjnej. Zdaniem badanych menedżerów impulsem do wprowadzenia rozwiązań hybrydowych nie były natomiast uwarunkowania branżowe. Także wdrażanie strategii cyfryzacji jedynie w minimalnym stopniu przyczyniło się do wprowadzenia rozwiązań hybrydowych. Na ten motyw relatywnie częściej wskazywali menedżerowie pochodzący z podmiotów małych pod względem liczby zatrudnionych. Można zatem powiedzieć, że impuls do wprowadzenia rozwiązań hybrydowych nie wynikał z wewnętrznych, samodzielnych decyzji podmiotów, a był narzucony im z zewnątrz (tabela 6).

Tabela 6. Motywy wprowadzenia działania hybrydowego w podmiotach, z których pochodzili respondenci

Co zadecydowało o wprowadzeniu działania hybrydowego w Państwa firmie?	Wskazania		Procent osób odpowiadających na pytanie
	Liczba	Procent wśród wskazań	
Zewnętrzne przepisy odnośnie do działania w warunkach pandemii COVID-19	7	50,0	77,8
Potencjalne oszczędności kosztowe	3	21,4	33,3

Co zdecydowało o wprowadzeniu działania hybrydowego w Państwa firmie?	Wskazania		Procent osób odpowiadających na pytanie
	Liczba	Procent wśród wskazań	
Potencjalny wzrost przychodów	1	7,1	11,1
Zmiana strategii działania firmy, w szczególności wdrożenie strategii cyfryzacji	1	7,1	11,1
Chęć poprawy pozycji konkurencyjnej	2	14,3	22,2
Uwarunkowania branżowe	0	0,0	0,0
Inne – jakie?	0	0,0	0,0
Ogółem	14	100,0	155,5
Procenty nie sumują się do 100, ponieważ respondent mógł wskazać więcej niż jedną odpowiedź			

Źródło: Opracowanie własne; liczba respondentów: 9

Rozkład odpowiedzi nie pozwolił wykazać statystycznie istotnych zależności między cechami respondentów a motywami wprowadzenia rozwiązań hybrydowych.

5. Efektywność wprowadzenia działalności hybrydowej

Do oceny efektywności wprowadzonych rozwiązań hybrydowych posłużono się skalą stopniowaną od -3 do +3. Wśród badanych menedżerów przeważała pozytywna ocena efektywności wprowadzonych rozwiązań hybrydowych. Relatywnie najczęściej badanych menedżerów oceniło tę efektywność na poziomie +2, a jedna trzecia nawet na maksymalnym poziomie, twierdząc, iż wszystkie zakładane cele zostały zrealizowane. Nikt z badanych nie ocenił wprowadzonych rozwiązań hybrydowych negatywnie (tabela 7).

Tabela 7. Efektywność wprowadzonych rozwiązań hybrydowych w podmiotach, z których pochodzili respondenci

Jaka była efektywność wprowadzonych rozwiązań hybrydowych w Państwa firmie?	Wskazania	Procent wskazań
-3,00	0	0,0
-2,00	0	0,0
-1,00	0	0,0
0,00	2	22,2
+1,00	0	0,0
+2,00	4	44,5
+3,00	3	33,3
Ogółem	9	100,0

Źródło: Opracowanie własne; liczba respondentów: 9.

Efektywność wprowadzonych działań hybrydowych relatywnie najwyżej oceniali menedżerowie ze stażem pracy 1–3 lata, wywodzący się z małych podmiotów pod względem liczby zatrudnionych. Co ciekawe, bardziej optymistyczni w swej ocenie byli respondenci reprezentujący podmioty o 100-procentowym zagranicznym kapitale prywatnym, niż 100-procentowym krajowym kapitale prywatnym.

Badani zostali poproszeni o ocenę na skali od –3 do +3 wpływu działania hybrydowego na wyszczególnione funkcje zarządzania. Wśród udzielonych odpowiedzi dominowały wskazania pozytywne. Pokazują to dodatnie wartości średnich oraz median w każdej kategorii funkcji zarządzania. Najwyżej oceniono wpływ na organizowanie (średnia i mediana równe 1). Najniższe oceny były wskazywane w obszarze kierowania ludźmi (średnia 0,11, mediana 1). Szczegółowy rozkład odpowiedzi zawiera tabela 8.

Tabela 8. Ocena wpływu działania hybrydowego na funkcje zarządzania. Skala od –3 (brak wpływu) do +3 (decydujący wpływ)

Funkcje zarządzania	Rozkład odpowiedzi w procentach							Średnia	Mediana
	–3	–2	–1	0	1	2	3		
Planowanie działalności	0	11,1	0	22,2	33,3	33,3	0	0,78	1,0
Organizowanie	0	11,1	0	11,1	44,4	22,2	11,1	1,0	1,0
Kierowanie ludźmi	22,2	11,1	11,1	0	22,2	11,1	22,2	0,11	1,0
Komunikowanie	11,1	11,1	0	22,2	11,1	11,1	33,3	0,78	1,0
Kontrolowanie działalności	22,2	0	0	11,1	33,3	11,1	22,2	0,56	1,0

Źródło: Opracowanie własne; liczba respondentów: 9.

W trakcie przechodzenia na działanie hybrydowe podmioty borykały się z wieloma trudnościami i ograniczeniami, z których najczęściej wskazywano trudności komunikacyjne. Na drugim miejscu pod względem częstotliwości wskazań uplasowały się trudności w motywowaniu pracowników. Nic dziwnego, skoro hybrydowość najczęściej rozumiana była przez respondentów jako hybrydowy sposób organizacji pracy pracowników (pracownicy część zadań realizują zdalnie, część stacjonarnie). Co już bardziej zastanawiające, respondenci bardzo rzadko dostrzegali trudności związane z ochroną własności intelektualnej. Jedynie menedżerowie z najdłuższym stażem, pochodzący z największych podmiotów pod względem liczby zatrudnionych, wskazywali na te trudności. Rozkład wskazań odnośnie do trudności, jakie musiały pokonać podmioty, wprowadzając działalność hybrydową, zaprezentowano w tabeli 9.

Nikt z badanych menedżerów nie wskazał wzrostu kosztów funkcjonowania podmiotu jako trudności, którą należało pokonać przy przechodzeniu na działanie hybrydowe. Taki pogląd jest zbieżny z wcześniej zaprezentowanymi motywami wdrażania działań hybrydowych. Jako drugi pod względem liczby wskazań był bowiem wymieniany motyw uzyskania oszczędności kosztowych. Można zatem powiedzieć, że działanie hybrydowe sprzyja osiągnięciu oszczędności kosztowych.

Tabela 9. Trudności, jakie musiały pokonać podmioty, wprowadzając działalność hybrydową

Z jakimi trudnościami spotkała się Państwa firma w trakcie przechodzenia na działanie hybrydowe?	Wskazania		Procent osób odpowiadających na pytanie
	Liczba	Procent wśród wskazań	
Trudności komunikacyjne	6	25,0	66,7
Trudności narzędziowe – niewystarczające narzędzia IT	4	16,7	44,4
Utrudniona kontrola realizacji zadań	4	16,7	44,4
Trudności w motywowaniu	5	20,7	55,6
Trudności związane z organizowaniem pracy	4	16,7	44,4
Trudności w ochronie własności intelektualnej	1	4,2	11,1
Wzrost kosztów funkcjonowania	0	0,0	0,0
Inne – jakie?	0	0,0	0,0
Ogółem	24	100,0	266,6
Procenty nie sumują się do 100, ponieważ respondent mógł wskazać więcej niż jedną odpowiedź			

Źródło: Opracowanie własne; liczba respondentów: 9.

6. Potencjalne zalety i wady działalności hybrydowej

Uzyskane wyniki pozwoliły zapoznać się z poglądami kadry menedżerskiej średniego szczebla na temat potencjalnych zalet i wad wprowadzenia działania hybrydowego. Na pytanie o to, jakie mogą być zalety wprowadzenia działania hybrydowego, respondenci najczęściej wskazywali obniżkę kosztów. Taka odpowiedź nie powinna dziwić, bowiem ten argument był wymieniany jako drugi w kolejności wskazań motyw wprowadzenia działania hybrydowego (po przepisach dotyczących działania w warunkach COVID-19). Jako kolejną ewentualną zaletę wprowadzenia działania hybrydowego respondenci wskazali możliwość lepszego wykorzystania potencjału. Relatywnie często wskazywano też na wzrost innowacyjności jako zaletę z wprowadzenia działania hybrydowego. Natomiast najrzadziej jako zaletę wprowadzania działania hybrydowego respondenci wymieniali możliwość wzrostu przychodów (tabela 10).

Tabela 10. Zalety wprowadzenia działania hybrydowego

Jakie Państwa zdaniem mogą być zalety wprowadzenia działania hybrydowego w firmie?	Wskazania		Procent osób odpowiadających na pytanie
	Liczba	Procent wśród wskazań	
Większa konkurencyjność na rynku	8	18,2	36,4
Obniżenie kosztów	12	27,2	54,5
Wzrost przychodów	4	9,1	18,2
Większa innowacyjność firmy	9	20,5	40,9
Lepsze wykorzystanie potencjału	11	25,0	50,0

cd. tabeli 10

Jakie Państwa zdaniem mogą być zalety wprowadzenia działania hybrydowego w firmie?	Wskazania		Procent osób odpowiadających na pytanie
	Liczba	Procent wśród wskazań	
Inne – jakie?	0	0,0	0,0
Ogółem	44	100,0	200,0
Procenty nie sumują się do 100, ponieważ respondent mógł wskazać więcej niż jedną odpowiedź			

Źródło: Opracowanie własne; liczba respondentów: 9.

Na możliwość obniżenia kosztów jako zaletę wprowadzania działania hybrydowego wskazywali wszyscy menedżerowie, niezależnie od stażu pracy, natomiast na lepsze wykorzystanie potencjału – menedżerowie o średnim stażu pracy (3–10 lat). Co ciekawe, wzrost innowacyjności jako zaletę wprowadzenia działania hybrydowego relatywnie rzadziej upatrywali menedżerowie o najdłuższym stażu pracy (powyżej 10 lat) niż ci o średnim i krótkim stażu pracy.

Respondenci zostali też poproszeni o wymienienie niekorzystnych zjawisk, jakie mogą wynikać z wprowadzenia działania hybrydowego. Najczęściej wymienianymi trudnościami okazały się: trudności w motywowaniu; trudności związane z organizowaniem pracy oraz trudności komunikacyjne. Takie wskazania są zgodne z wcześniej zaprezentowanym sposobem rozumienia pojęcia przedsiębiorstwa hybrydowego, które to przez większość respondentów utożsamiane było z hybrydowym sposobem organizacji pracy pracowników (pracownicy część zadań realizują zdalnie, część stacjonarnie). Warto zaznaczyć, że trudności w motywowaniu oraz trudności związane z organizowaniem pracy były najczęściej wskazywane przez menedżerów pochodzących z największych pod względem wielkości podmiotów, natomiast trudności komunikacyjne – przez menedżerów reprezentujących małe firmy. Szczegółowy rozkład odpowiedzi odnośnie do zjawisk niekorzystnych, jakie mogą wynikać z wprowadzenia działania hybrydowego, zaprezentowano w tabeli 11.

Tabela 11. Niekorzystne zjawiska, jakie mogą wynikać z wprowadzenia działania hybrydowego

Jakie niekorzystne zjawiska mogą wynikać z wprowadzenia działania hybrydowego przez firmę?	Wskazania		Procent osób odpowiadających na pytanie
	Liczba	Procent wśród wskazań	
Spadek efektywności działania	6	10,9	27,3
Utrudniona kontrola realizacji zadań	9	16,4	40,9
Trudności w motywowaniu	13	23,6	59,1
Trudności związane z organizowaniem pracy	11	20,0	50,0
Trudności w ochronie własności intelektualnej	4	7,3	18,2
Trudności komunikacyjne	10	18,2	45,5
Wzrost kosztów	2	3,6	9,1
Inne – jakie?	0	0,0	0,0
Ogółem	55	100,0	250,1
Procenty nie sumują się do 100, ponieważ respondent mógł wskazać więcej niż jedną odpowiedź			

Źródło: Opracowanie własne; liczba respondentów: 9.

Zewnętrzna motywacja do wprowadzenia działania hybrydowego (w postaci konieczności dostosowania się do przepisów wynikających z funkcjonowania w czasach pandemii COVID-19), a nie motywacje wewnętrzne oraz wiele trudności, jakie już trzeba było pokonać lub mogą się pojawić w przyszłości w wyniku wdrażania działania hybrydowego, sprawiają, iż zakres działań hybrydowych w badanych podmiotach w większości zostanie utrzymany na dotychczasowym poziomie. Jeśli miałyby one ulec zmianie, to zdaniem badanych menedżerów raczej w kierunku zmniejszenia, a nie zwiększenia (tabela 12). Można domniemywać więc, że hybrydowość działania była wymuszona zewnętrznymi i jako taka nie jest docelowym stanem, do którego dążą podmioty.

Tabela 12. Przyszłość działania hybrydowego w podmiotach, z których pochodzili respondenci

Czy w przyszłości Państwa firma zamierza	Wskazania	Procent
Zwiększyć zakres działania hybrydowego	2	22,2
Pozostać na dotychczasowym poziomie	4	44,5
Zmniejszyć zakres działania hybrydowego	3	33,3
Ogółem	9	100

Źródło: Opracowanie własne; liczba respondentów: 9.

Za zmniejszeniem zakresu działania hybrydowego opowiadali się przede wszystkim menedżerowie z najdłuższym stażem pracy – powyżej 10 lat, reprezentujący podmioty małe pod względem liczby zatrudnienia. Z kolei za wzrostem zakresu działania hybrydowego opowiadali się przede wszystkim menedżerowie reprezentujący małe i średnie podmioty. Dotychczasowy poziom działania hybrydowego zgłaszali przede wszystkim respondenci z dużych podmiotów.

7. Podsumowanie

Wyniki zaprezentowanych badań pilotażowych wyraźnie wskazują na słabą znajomość pojęcia przedsiębiorstwa hybrydowego wśród badanych menedżerów. Ci, którzy już się z nim spotkali, w większości utożsamiali przedsiębiorstwo hybrydowe z hybrydowym sposobem organizacji pracy, czyli możliwością wykonywania części zadań spoza biura, dzięki wykorzystaniu nowoczesnych narzędzi komunikacji. Zdaniem autorów taki sposób rozumienia istoty przedsiębiorstwa hybrydowego był efektem rozpowszechnienia się praktyk pracy zdalnej w okresie pandemii COVID-19. Potwierdziły to też prezentowane badania. Hybrydowy sposób organizacji pracy był bowiem wskazywany przez respondentów jako najczęściej wdrażane rozwiązanie hybrydowe w ich przedsiębiorstwach.

Impulsem do wprowadzenia rozwiązań hybrydowych były przede wszystkim uwarunkowania zewnętrzne w postaci przepisów odnośnie do działania w warunkach pandemii

COVID-19. Był to zatem impuls narzucony podmiotom z zewnątrz, a nie efekt ich wewnętrznych świadomie podejmowanych decyzji.

Badani praktycy oceniali efekty wprowadzenia praktyk hybrydowych umiarkowanie pozytywnie. Wśród pozytywnych efektów wskazywano najczęściej na: obniżenie kosztów, lepsze wykorzystanie potencjału i większą innowacyjność firmy. Jednocześnie ta sama grupa osób wskazywała niekorzystne zjawiska związane z działalnością hybrydową, stanowiące bariery we wdrażaniu funkcjonowania hybrydowego. Najczęściej podawano: trudność w motywowaniu, trudności związane z organizowaniem pracy i trudności komunikacyjne.

Zewnętrzna motywacja do wprowadzenia działania hybrydowego (w postaci konieczności dostosowania się do przepisów wynikających z funkcjonowania w czasach pandemii COVID-19), a nie motywy wewnętrzne oraz wiele trudności, jakie już trzeba było pokonać lub mogą się pojawić w przyszłości w wyniku wdrażania działania hybrydowego, sprawiają, iż zakres działań hybrydowych w badanych podmiotach w większości zostanie utrzymany na dotychczasowym poziomie. Jeśli miałyby one ulec zmianie, to zdaniem badanych menedżerów raczej w kierunku zmniejszenia a nie zwiększenia. Można domniemywać więc, że hybrydowość działania nie jest docelowym stanem, do którego dążą badane podmioty.

Zaprezentowane wyniki stanowią punkt wyjścia do dalszych, pogłębionych badań większej populacji podmiotów. Zamiarem autorów jest ocena skali zainteresowania wprowadzaniem rozwiązań hybrydowych oraz stosowanych w tym zakresie form i rozwiązań przez przedsiębiorstwa na rynku polskim, po ustaniu zewnętrznej przesłanki w postaci pandemii COVID-19.

Bibliografia

1. Benford S., Koleva B., Preston W.W., Angus A., Thorn E.C., Glover K. [2018], *Customizing Hybrid Products*, Proceedings of the 2018 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems.
2. Berger S., Weber F., Buser A. [2021], *Hybrid Work Compass. Navigating the Future How We Work*, HR Campus.
3. Berkovich M., Esch S., Leimeister J.M., Krcmar H. [2009], *Requirements Engineering for Hybrid Products as Bundles of Hardware, Software and Service Elements – a Literature Review*, w: *Business Services: Konzepte, Technologien, Anwendungen*, red. H. Hansen, D. Karagiannis, H.G. Fill, Österreichische Computer Gesellschaft.
4. Billis D. (red.) [2010], *Hybrid Organizations and the Third Sector: Challenges for Practice, Theory and Policy*, Macmillan International Higher Education.
5. Billis D., Rochester C. (red.) [2020], *Handbook on Hybrid Organisations*, Edward Elgar Publishing.
6. Brandsen T., Karré P.M. [2011], *Hybrid Organizations: No Cause for Concern?*, „International Journal of Public Administration”, 34(13).

7. Bruton G.D., Peng M.W., Ahlstrom D., Stan C., Xu K. [2015], *State-Owned Enterprises around the World as Hybrid Organizations*, „Academy of Management Perspectives”, 29(1).
8. Janicki T. [2014], *Kształtowanie struktur organizacyjnych w przedsiębiorstwach realizujących projekty innowacyjne w Polsce*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
9. Joldersma C., Winter V. [2002], *Strategic Management in Hybrid Organizations*, „Public Management Review”, 4(1).
10. Krzos G. [2009], *Struktury hybrydowe w organizacjach procesowych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 52, Podejście procesowe w organizacjach”.
11. Levary R., Mathieu R.G. [2000], *Hybrid Retail: Integrating e-Commerce and Physical Stores*, „Industrial Management”, 42(5).
12. Moster M., Ford D., Rodeghero P. [2021], „*Is My Mic On?*” *Preparing SE Students for Collaborative Remote Work and Hybrid Team Communication*, 2021 IEEE/ACM 43rd International Conference on Software Engineering: Software Engineering Education and Training (ICSE-SEET), May.
13. Nalepka A., Kozina A. [2007], *Podstawy badania struktury organizacyjnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
14. Powell W.W. [1987], *Hybrid Organizational Arrangements: New Form or Transitional Development?*, „California Management Review”, 30(1).
15. *Słownik języka polskiego PWN*, <https://sjp.pwn.pl/slowniki/hybrydowy.html>, dostęp: 22.02.2022 r.
16. Taylor H., Vigneau L., Florisson R., Khan M. [2021], *Hybrid and Remote Working in the North of England*, Newcastle University Business School.
17. Thaichon P., Surachartkumtonkun J., Quach S., Weaven S., Palmatier R.W. [2018], *Hybrid Sales Structures in the Age of e-Commerce*, „Journal of Personal Selling & Sales Management”, 38(3).

A Hybrid Enterprise – Practitioner Perspective

Summary

The article focuses on how the practitioners perceive the term ‘hybrid enterprise’ and on the impact of hybrid practices on organizational performance. The text makes a broad overview of the semantic field and meanings associated with the term ‘hybrid enterprise’ in subject-matter literature and discusses the results of questionnaire-based surveys conducted on a sample of 31 people. These results confirm the initial assumptions about the difficulty in unambiguously defining the concept of a hybrid enterprise and the fact that practitioners are relatively little familiar with the term.

Keywords: hybrid enterprise, hybrid organization, hybrid solutions, hybrid measures
