

*Agnieszka Zakrzewska-Bielawska*

Instytut Zarządzania  
Politechnika Łódzka

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8182-3591>

*Sylwia Flaszewska*

Instytut Zarządzania  
Politechnika Łódzka

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2022-5939>

## Hybrydowa struktura organizacyjna z perspektywy paradoksu eksploracji i eksploatacji

---

### Streszczenie

Paradoksy są wszechobecne we współczesnym zarządzaniu organizacjami, a jednym z nich jest paradoks eksploracji i eksploatacji. Chcąc realizować z powodzeniem obie te aktywności, przedsiębiorstwa potrzebują odpowiednich struktur łączących cechy z różnych modelowych rozwiązań. Potrzebują zatem struktur hybrydowych. Celem artykułu jest identyfikacja i ocena struktur organizacyjnych przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce z perspektywy realizacji strategii oburęcznej i przy uwzględnieniu wieku, wielkości oraz fazy rozwoju przedsiębiorstwa.

Na podstawie badań przeprowadzonych na próbie 363 firm stwierdzono, że hybrydowe rozwiązania organizacyjne oparte na silnej strukturalnej dyferencjacji oraz towarzyszących jej formalnych mechanizmach koordynacji charakteryzują firmy większe i starsze, które realizują działania eksploracyjne i eksploatacyjne w sposób symultaniczny.

**Słowa kluczowe:** struktura hybrydowa, strukturalna dyferencjacja, koordynacja, *ambidexterity*, wiek firmy, wielkość, faza rozwoju

**Kody klasyfikacji JEL:** L2, L21, L22

---

## 1. Wprowadzenie

Każde przedsiębiorstwo, aby rozwijać się, potrzebuje odpowiedniej struktury organizacyjnej. Jest ona bowiem narzędziem zarządzania [Nalepka, Kozina, 2007], pełniąc funkcję regulacyjną oraz minimalizując dowolność i nieprzewidywalność zachowań organizacyjnych [Flaszewska, Zakrzewska-Bielawska, 2017]. Struktura organizacyjna określa miejsce każdego uczestnika (w podziale pracy, zadań, obowiązków), wyznacza pożądane sposoby jego postępowania (wzorce stosunków służbowych, normy postępowania oparte na przepisach) [Zakrzewska-Bielawska, 2014], zapewnia koordynację i integrację działań, usprawniając przy tym dynamiczne przepływy wiedzy w organizacji [Flaszewska, 2016, s. 54]. Ponadto umożliwia osiągnięcie określonego poziomu realizacji potrzeb pracowników i zapewnia efektywną realizację celów przedsiębiorstwa [Zakrzewska-Bielawska, 2015]. Z uwagi na różnorodność celów i działań przedsiębiorstwa kształtują różne struktury organizacyjne, o różnym stopniu elastyczności, standaryzacji, konfiguracji, centralizacji, formalizacji czy innych charakterystykach strukturalnych. Wśród licznych modelowych rozwiązań można odnaleźć strukturę hybrydową, która stanowi połączenie dwóch lub większej liczby różnych rozwiązań strukturalnych [Griffin, 2021, s. 382; Zakrzewska-Bielawska, 2020, s. 311]. Struktury tego typu powstają na skutek rozmyślnego mieszania poszczególnych cech strukturalnych, często sprzecznych, będących wynikiem przyjęcia przez przedsiębiorstwo paradoksalnych celów bądź strategii [Wit, Meyer, 2007].

Przykładem paradoksalnych celów strategicznych, które wymagają zupełnie innych struktur, jest paradoks eksploracji i eksploatacji. Badacze często podkreślają, że współczesne przedsiębiorstwa, aby trwać i rozwijać się, muszą zarówno eksplorować nowe możliwości, by zapewnić sobie zyski w przyszłości, jak i eksploatować dotychczasowe kompetencje dla bieżącej rentowności [March, 1991; O'Reilly, Tushman, 2013; Stelzl, Röglinger, Wyrutki, 2020]. Nie można więc zrezygnować ani z eksploatacji, ani z eksploracji, gdyż obie te aktywności są potrzebne do uzyskania przewagi konkurencyjnej w długim okresie. Można jednak realizować je na różne sposoby – jako sekwencję działań [Burgelman, 2002; Venkatraman, Lee, Iyer, 2007] lub symultanicznie, traktując je jako aktywności ortogonalne [Gupta, Smith, Shalley, 2006; Urbanowska-Sojkin, 2016]. Jednoczesna realizacja działań eksploracyjnych i eksploatacyjnych, określona strategią oburęczną (ang. *ambidexterity*), wymaga odpowiedniej struktury organizacyjnej, tj. struktury hybrydowej, łączącej cechy struktury organicznej dla działań eksploracyjnych oraz mechanicznej dla działań eksploatacyjnych [Zakrzewska-Bielawska, 2015]. Jest to możliwe dzięki przestrzennej separacji tych działań oraz odpowiednim mechanizmom koordynacji.

W związku z tym celem artykułu jest identyfikacja i ocena stopnia strukturalnej dyferencjacji zadań oraz instrumentów ich koordynacji i integracji z perspektywy realizacji strategii oburęcznej, przy uwzględnieniu wieku, wielkości i fazy rozwoju przedsiębiorstwa. Na podstawie badań ankietowych określono, jakie przedsiębiorstwa wybierają hybrydową strukturę organizacyjną, pozwalającą realizować zarówno cele eksploracyjne, jak i eksploatacyjne.

W pierwszej części artykułu omówiono uwarunkowania strukturalne działań eksplo- racyjnych i eksploatacyjnych, zaś w dalszej kolejności przedstawiono metodykę badań oraz wyniki uzyskane z próby liczącej 363 przedsiębiorstwa funkcjonujące w Polsce, a także płynące z nich wnioski.

## 2. Uwarunkowania strukturalne jednoczesnej eksploracji i eksploatacji

Uwarunkowania strukturalne danej organizacji wyrażone są przez budowę i cechy jej struktury organizacyjnej rozumianej najczęściej jako układ elementów tworzących pewną całość i ich wzajemnych relacji [Zakrzewska-Bielawska, 2021, s. 65]. Z uwagi na odmienny charakter działań eksploracyjnych i eksploatacyjnych wskazuje się, że działaniom eksplora- cyjnym, które wiążą się z eksperymentowaniem, poszukiwaniem nowych możliwości biznes- owych i podejmowaniem ryzyka [O'Reilly, Tushman, 2013; Stelzl, Röglinger, Wyrтки, 2020], sprzyjają struktury płaskie i horyzontalne, luźno ustrukturyzowane i zdecentralizowane, o wielokierunkowym przepływie informacji i poziomej koordynacji, słabo sformalizowane i wysoce elastyczne [He, Wong, 2004; Raisch, 2009]. Z kolei działaniom eksploatacyjnym, skoncentrowanym na doskonaleniu i podnoszeniu efektywności, rozwiązywaniu problemów i kontroli [Junni i in., 2013; O'Reilly, Tushman, 2013], odpowiadają struktury scentralizowane, wystandaryzowane i sformalizowane, o dominującej koordynacji pionowej i ściśle zdefinio- wanym zakresie zadań i odpowiedzialności [Zakrzewska-Bielawska, 2021].

Struktury organizacyjne pozwalające realizować jedne i drugie działania mają charak- ter struktur hybrydowych i są wynikiem zdolności firmy do oburęczności (ang. *ambidexte- rity*), tj. do realizacji zarówno eksploracji, jak i eksploatacji [Lubatkin i in., 2006]. Wymaga to przestrzennej separacji (ang. *structural ambidexterity*) i oznacza, że działania eksplora- cyjne i eksploatacyjne są fizycznie oddzielone od siebie oraz realizowane w odrębnych jed- nostkach i zespołach, przy czym wymagają integracji oraz powiązania na wysokim szczeblu zarządzania [Kortmann 2012; Tushman, O'Reilly 1996]. Przykłady badań w tym zakresie przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Uwarunkowania strukturalne organizacji oburęcznych – przegląd wybranych badań

Autor	Opis badań	Główne wnioski
Atuahene-Gima [2005]	Badania ankietowe na próbie 227 przedsiębiorstw z Chin. Respondentami byli przedstawiciele zarządów, menedżerowie marketingu lub działów B+R, przy czym w każdej firmie było dwóch respondentów, którzy udzielali odpowiedzi na inne pytania	Potwierdzono znaczenie koordynacji międzyfunkcjonalnej dla skuteczności działań eksploracyjnych i eksploatacyjnych. Ponadto powiązania społeczne pomiędzy pracownikami różnych działów umożliwiają syntezę, asymilację i wykorzystanie dotychczasowej i nowej wiedzy, przyczyniając się do rozwoju innowacji, zarówno inkrementalnych, jak i radykalnych

cd. tabeli 1

Autor	Opis badań	Główne wnioski
Jansen, Van Den Bosch, Volberda [2006]	Badania ankietowe w dużych europejskich firmach świadczących usługi finansowe, przeprowadzone w latach 2002–2003. Respondentami byli przedstawiciele kadry kierowniczej	Wyniki wskazały, że centralizacja negatywnie wpływa na eksplorację, formalizacja sprzyja eksploatacji, zaś relacje społeczne (ang. <i>connectedness</i> ) stanowią efektywny mechanizm koordynacji nieformalnej
Jansen i in. [2009]	Badania ankietowe na próbie 230 przedsiębiorstw z różnych branż przeprowadzone w latach 2005–2006. Respondentami byli przedstawiciele kadry kierowniczej najwyższego szczebla	Strukturalna dyferencjacja jest bardzo ważna, ale niewystarczająca do osiągnięcia oburęczności. Potrzebne są jeszcze mechanizmy koordynacji: formalne (powiązania międzyfunkcyjne w postaci, np. zespołów zadaniowych, czy stanowisk łącznika) i nieformalne (relacje społeczne), przy czym kluczowe są mechanizmy formalne
Chang, Hughes [2012]	Badania ankietowe na próbie 243 małych i średnich przedsiębiorstw ze Szkocji. Respondentami byli dyrektorzy zarządzający oraz szefowie działów projektowania produktów jako drudzy informatorzy	Wyniki dowiodły, że im bardziej sformalizowana struktura organizacyjna i im bliższe związki pomiędzy pracownikami, przejawiające się w powiązaniach społecznych, tym wyższy poziom zrównoważenia działań eksploracyjnych i eksploatacyjnych, tj. realizacji strategii oburęcznej
Zakrzewska-Bielawska [2015]	Badania na próbie 61 celowo dobranych firm high-tech z terenu całej Polski, przy wykorzystaniu wywiadu standaryzowanego. Respondentami byli przedstawiciele naczelnej kadry kierowniczej	Jednoczesna realizacja działań eksploracyjnych i eksploatacyjnych wymaga strukturalnej dyferencjacji. Eksploatacja wymaga struktur o cechach mechanistycznych (ściśle określonych więziach służbowych, formalnych powiązaniach i procedurach oraz scentralizowanych uprawnieniach decyzyjnych), zaś eksploracja wymaga struktur organicznych (luźniejszych ścieżek służbowych, powiązań społecznych i nieformalnego przepływu informacji oraz decentralizacji)
Bratnicka-Myśliwiec [2017]	Badania ankietowe na próbie 355 dużych i średnich przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce. Respondentami byli przedstawiciele kadry kierowniczej najwyższego szczebla	Potwierdzono dodatnią zależność między obustronnością organizacyjną, którą wyraża m.in. strukturalna separacja, a obustronną twórczością organizacyjną
Úbeda-García i in. [2020]	Badania ankietowe na próbie 120 hiszpańskich hoteli. Respondentami byli menedżerowie hotelu lub menedżerowie HR	Oburęczność może być osiągnięta przez strukturalną dyferencjację, ale także poza granicami firmy dzięki relacjom międzyorganizacyjnym oraz poprzez kontekst organizacyjny pozwalający na integrację różnych źródeł wiedzy. Kombinacja tych trzech czynników pozwala osiągnąć lepsze wyniki

Źródło: Opracowanie własne.

Wśród cech strukturalnych wyróżniających strukturę hybrydową w kontekście osiągnięcia oburęczności przez przedsiębiorstwa należy zatem wymienić: strukturalną dyferencjację, powiązania międzyfunkcyjne oraz relacje społeczne. Strukturalna dyferencjacja oznacza oddzielenie od siebie działań innowacyjnych (eksploracyjnych) i bieżących (eksploatacyjnych) i ulokowanie ich w odrębnych komórkach organizacyjnych. Powiązania międzyfunkcyjne

stanowią formalny mechanizm koordynacji przestrzennie oddzielnych komórek. Ich przykładem mogą być role łącznika czy zespoły zadaniowe. Z kolei powiązania społeczne, wyrażające relacje między pracownikami, stanowią nieformalny mechanizm koordynacji, który ułatwia wymianę wiedzy i ogranicza prawdopodobieństwo konfliktu pomiędzy jednostkami eksploracyjnymi i eksploatacyjnymi. Cechy te mogą odznaczać się różną intensywnością w zależności od sposobu łączenia działań eksploracyjnych i eksploatacyjnych, a także z uwagi na wiek, wielkość oraz fazę rozwoju przedsiębiorstwa. W celu rozpoznania tych różnic podjęto badania empiryczne.

### 3. Metodyka badań

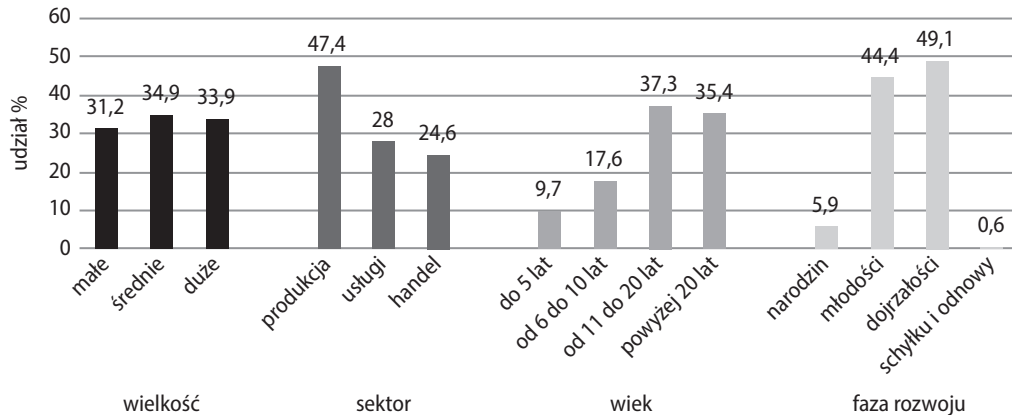
Badania ankietowe przeprowadzono pod koniec 2017 r., na próbie 363 przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce, dobranych w sposób losowo-warstwowy, przy czym warstwy stanowiła kategoria wielkości firmy. Operatem losowania była baza Rejestru Gospodarki Narodowej (REGON), z której pozyskano próbę brutto, tj. listę podmiotów parokrotnie przekraczającą liczebność założonej próby (baza wyjściowa liczyła 750 rekordów). W związku z tym stopa zwrotu (ang. *response rate*) wyniosła 48,4%. Aby uogólnić wyniki, dokonano ważenia poststratyfikacyjnego, które pozwala skorygować błąd systematyczny szacunku parametrów populacji, a tym samym podwyższyć reprezentatywność próby [Mider, Marcinkowska, 2013, s. 147].

W procesie gromadzenia danych wykorzystano metodę multi-mode [De Leeuw, 2005; Signore, Brancato, Simeoni, 2017], która łączy równolegle dwie techniki badań ankietowych: CAWI (wspomagany komputerowo wywiad za pomocą strony WWW) i CATI (wspomagany komputerowo wywiad telefoniczny). Zastosowanie jednorodnej triangulacji technik badawczych [Stańczyk, 2015] zmniejszyło ryzyko błędów i pozwoliło na zwiększenie wiarygodności danych, zapewniając wysoką jakość badania. Narzędziem badawczym był ustrukturyzowany i wystandaryzowany kwestionariusz ankiety. W artykule przedstawiono wybrane wyniki badań będące częścią szerszego projektu poświęconego strategii *ambidexterity*, jej wynikom i czynnikom jej wyboru.

Wśród badanych przedsiębiorstw 31,2% stanowiły przedsiębiorstwa małe (od 10 do 49 zatrudnionych), 34,9% średnie (od 50 do 249 zatrudnionych) i 33,9% przedsiębiorstwa duże (zatrudniające powyżej 249 osób). Najwięcej firm (37,3%) funkcjonuje na rynku od 11 do 20 lat i powyżej 20 lat (35,4%), a zatem charakteryzuje je już pewna dojrzałość. Przeważały przedsiębiorstwa produkcyjne (47,4%), zaś przedsiębiorstwa usługowe i handlowe stanowiły odpowiednio 28% i 24,6% podmiotów. Biorąc pod uwagę klasyczny cykl życia organizacji [Fłaszewska, Szymańska, 2013], można powiedzieć, że blisko połowa firm wskazała na fazę dojrzałości (49,1%), którą charakteryzuje ugruntowana pozycja na rynku i dobra reputacja, a także względna stabilizacja zatrudnienia i obrotów rynkowych. Niewiele mniej (44,4% podmiotów) wskazało na fazę młodości, w której przedsiębiorstwo się rozwija i poszerza zasięg

swojego działania. Sporadycznie rozwój firmy określano jako fazę narodzin (5,9% jednostek) bądź schyłku (0,6%), w której pozycja rynkowa firmy jest zagrożona i wymaga reorientacji strategicznej. Szczegółowe dane w tym zakresie przedstawiono na rysunku 1.

Rysunek 1. Charakterystyka badanych firm



Źródło: Badania własne.

Respondentami w badaniu była kadra kierownicza najwyższego szczebla lub właściciele (w przypadku mniejszych podmiotów), którym zadano pytania odnoszące się do cech struktury organizacyjnej oraz działań eksploracyjnych i eksploatacyjnych realizowanych w ich przedsiębiorstwach. W 51% badanych firm eksploracja i eksploatacja traktowane są jako aktywności ortogonalne, czyli takie, które są komplementarne i zachodzą jednocześnie, co odpowiada „oburęczności” symultanicznej (ang. *simultaneous ambidexterity*). Natomiast w pozostałych podmiotach (49%) postrzega się je jako aktywności wykluczające się, czyli takie, które zachodzą sekwencyjnie w następstwie czasowym, co odpowiada „oburęczności” czasowej/sekwencyjnej (ang. *temporal/sequential ambidexterity*).

Biorąc pod uwagę uwarunkowania strukturalne, respondentów poproszono o ocenę stopnia dyferencjacji strukturalnej oraz powiązań międzyfunkcyjnych i społecznych jako mechanizmów koordynacji i integracji odmiennych zadań, z perspektywy trzech ostatnich lat. Oceny dokonywano na siedmiopunktowej skali Likerta, gdzie 1 – oznaczało zdecydowanie się nie zgadzam, a 7 – zdecydowanie się zgadzam, przy czym do opisu poszczególnych zmiennych wykorzystano istniejące i odpowiednio zmodyfikowane skale przetestowane przez innych badaczy [Jansen i in., 2009; Kortmann, 2012; O’Cass, Heirati, Ngo, 2014]. W tabeli 2 przedstawiono wyniki ocen respondentów wraz z współczynnikiem  $\alpha$  Cronbacha obrazującym rzetelność skali. Wartość tego współczynnika powinna oscylować pomiędzy 0,7 a 0,94 [Członkowie 2015].

Dane pozyskane w trakcie badań podlegały analizie statystycznej. W tym celu wykorzystano statystyki opisowe, które pozwoliły określić rozkład odpowiedzi dla poszczególnych zmiennych, a także ocenić, które z badanych zjawisk są zdaniem respondentów kluczowe

i jakie było zróżnicowanie ich opinii. Dla analiz porównawczych wykorzystano testy statystyczne (Kruskala-Wallisa, U Manna-Whitneya), które miały na celu identyfikację różnic w odpowiedziach respondentów w zależności od sposobu realizacji działań eksploracyjnych i eksploatacyjnych oraz od wielkości, wieku oraz fazy rozwoju firmy.

Tabela 2. Uwarunkowania strukturalne badanych firm

		$\bar{X}$	MMe	QqR	$\alpha$ Cron.
Strukturalna dyferencjacja					
SD1	Posiadamy oddzielne jednostki skoncentrowane na działaniach innowacyjnych (nowych możliwościach produktowo-rynkowych)	3,32	3	2	0,76
SD2	Posiadamy oddzielne komórki, które koncentrują się na bieżącej działalności (np. produkcji, marketingu, sprzedaży)	5,95	6	1	
SD3	Działania innowacyjne i eksploatacyjne (np. produkcyjne) są strukturalnie (fizycznie) oddzielone w naszej firmie	3,25	3	1	
SD4	Nasze jednostki biznesowe specjalizują się w określonych funkcjach i/lub rynkach	5,57	6	1	
SD5	Komórki liniowe (bezpośrednio realizujące cele firmy, np. dział produkcji, sprzedaży) i komórki sztabowe (doradcze, np. dział finansowy, HR) są wyraźnie oddzielone w naszej firmie	5,32	5	1	
Powiązania międzyfunkcjonalne					
Pmf1	Regularnie dyskutowaliśmy o możliwościach współpracy pomiędzy komórkami	5,37	4	1	0,72
Pmf2	Koordinowaliśmy przepływ wiedzy pomiędzy jednostkami	5,48	5	1	
Pmf3	Pracownicy różnych działów współpracowali przy generowaniu i sprawdzaniu nowych pomysłów	5,38	4	1	
Pmf4	Tworzyliśmy zespoły międzywydziałowe, by dzielić się wiedzą	5,43	5	1	
Powiązania społeczne					
Ps1	W naszej firmie istnieje wiele okazji do nieformalnej wymiany informacji między pracownikami różnych działów i nawiązania kontaktów	5,29	5	1	0,73
Ps2	Pracownicy z różnych działów czują się komfortowo, gdy zachodzi potrzeba współpracy z pracownikami innych działów	5,48	5	1	
Ps3	W naszej firmie łatwo porozmawiać (choćby wirtualnie) praktycznie z każdym, gdy zajdzie potrzeba, niezależnie od rangi i pozycji	5,47	5	1	
Ps4	Menedżerowie zniechęcają pracowników do dyskusji na temat pracy z osobami, które nie są ich bezpośrednimi przełożonymi*	5,28	4	1	

$\bar{X}$  – średnia; Me – mediana; Qr – kwartyłowy rozstęp.

\* W przypadku twierdzeń odwrotnych, oceny do obliczeń odwrócono, by uzyskać zgodność skali.

Źródło: Badania własne.

## 4. Dla kogo hybrydowa struktura organizacyjna? Wyniki badań przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce

W pierwszej kolejności sprawdzono, jakie uwarunkowania strukturalne charakteryzują przedsiębiorstwa realizujące działania eksploracyjne i eksploatacyjne jednocześnie i w sekwencji czasowej. W tym celu przeprowadzono test U Manna-Whitneya. Wyniki przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Uwarunkowania strukturalne a strategia *ambidexterity* badanych przedsiębiorstw – testy U Manna-Whitneya

Wyszczególnienie	Ambidexterity w ujęciu sekwencyjnym/ czasowym		Ambidexterity w ujęciu symultanicznym/ jednoczesnym		Porównanie rang		
	N	średnia rang	N	średnia rang	U	Z	p
SD – strukturalna dyferencjacja	178	206,4	185	255,0	20850,50	3,92	<b>0,000*</b>
Pmf – powiązania międzyfunkcjonalne	178	219,7	185	254,6	229580,	2,13	<b>0,04*</b>
Ps – powiązania społeczne	178	230,9	185	230,0	26346,0	-0,07	0,93

\* istotne statystycznie dla  $p < 0,05$ .

Źródło: Badania własne.

Strukturę organizacyjną przedsiębiorstw, które jednocześnie realizują działania eksploracyjne i eksploatacyjne, cechuje silna strukturalna dyferencjacja oraz różne powiązania międzyfunkcjonalne pozwalające na koordynację i integrację tak różnych działań. Nie zauważono natomiast różnic istotnych statystycznie w odniesieniu do powiązań społecznych, co jest wynikiem tego, że powiązania te, wyrażające się w nieformalnych relacjach międzyludzkich, życzliwości i chęci współpracy, oceniono jako silne w firmach realizujących eksplorację i eksploatację zarówno jednocześnie, jak i w następstwie czasowym. Potwierdza to ustalenia innych badaczy, którzy wskazywali przestrzenną separację i formalne mechanizmy koordynacji jako kluczowe dla realizacji strategii *ambidexterity* [Jansen i in., 2009]. Jednocześnie analiza korelacji rang Spearmana wskazuje, że istnieją statystycznie istotne ( $p < 0,05$ ) i dodatnie związki pomiędzy strukturalną dyferencjacją a powiązaniem międzyfunkcjonalnymi ( $R = 0,14$ ) oraz społecznymi ( $R = 0,19$ ), co oznacza, że im silniejsza przestrzenna separacja działań eksploracyjnych i eksploatacyjnych, tym silniejsza potrzeba integracji i wykorzystania różnych mechanizmów koordynacji i powiązań społecznych.

Kolejno sprawdzono, czy istnieją różnice w cechach struktur organizacyjnych w zależności od wielkości, wieku i fazy rozwoju przedsiębiorstwa (tabela 4). Uwzględniając wartości średnich, można zauważyć, że wraz ze wzrostem firmy następuje silniejsza separacja przestrzenna, przy czym powiązania międzyfunkcjonalne są najsilniejsze w przedsiębiorstwach



dużych, społeczne zaś w firmach małych. Podobnie, im bardziej dojrzałe przedsiębiorstwo pod względem wieku i fazy rozwoju, tym silniejsza dyferencjacja i formalne mechanizmy koordynacji, zaś mechanizmy społeczne są kluczowe dla firm młodych, w fazie rozwoju i tych w fazie schyłku, potrzebujących odnowy strategicznej.

Tabela 4. Strukturalna dyferencjacja i mechanizmy koordynacji badanych firm w zależności od wielkości, wieku i fazy rozwoju przedsiębiorstwa

	SD – strukturalna dyferencjacja	Pmf – powiązania międzyfunkcjonalne	Ps – powiązania społeczne
	$\bar{X}$		
Wielkość firmy			
małe	3,17	5,16	5,38
średnie	3,56	5,29	5,30
duże	4,12	5,39	5,35
Wiek firmy			
do 5 lat	3,47	5,12	5,37
od 6 do 10 lat	3,62	5,19	5,28
od 11 do 20 lat	3,59	5,31	5,40
powyżej 20 lat	3,61	5,34	5,31
Faza rozwoju			
narodzin	2,28	5,22	5,52
młodości	3,51	5,32	5,33
dojrzałości	3,69	5,32	5,33
schyłku i odnowy	3,90	5,34	6,0

$\bar{X}$  – średnia.

Źródło: Badania własne.

Jednak testy Kruskala-Wallisa wykazały nieliczne różnice istotne statystycznie (przy  $p < 0,05$ ). Im większa firma, starsza i na dalszym etapie rozwoju, tym silniejsza strukturalna dyferencjacja, co oznacza, że przedsiębiorstwo celowo tworzy odrębne struktury dla zadań nierutynowych i innowacyjnych oraz tych o eksploatacyjnym charakterze. Tym samym większa potrzeba integracji i koordynacji poprzez powiązania międzyfunkcjonalne zachodzi w firmach starszych i większych. W odniesieniu do powiązań społecznych, wynikających z chęci współpracy i nieformalnego dzielenia się wiedzą, nie zauważono różnic istotnych statystycznie.

## 5. Podsumowanie

Bilateralny związek strategii ze strukturą organizacyjną wpływa znacząco na rozwój firmy i osiągnięte przez nią wyniki [Zakrzewska-Bielawska, 2011, s. 265–289]. W związku z tym kadra zarządzająca powinna szczególnie dbać o dopasowanie tych elementów. Współcześnie coraz częściej wskazuje się, że dobra strategia powinna łączyć odwagę, wizjonerstwo, wyrazistość i zmienność z poprawnością, pragmatyzmem, kompleksowością i stabilnością [Kaleta, 2013, s. 63]. Ta paradoksalna natura strategii wymaga odpowiednich struktur, często łączących różne modelowe rozwiązania, co czyni z nich struktury hybrydowe. Przykładem takiej struktury jest rozwiązanie oparte na strukturalnej separacji jednostek odpowiadających za działania innowacyjne i tych odpowiadających za bieżącą działalność. Organizacja takich jednostek wymaga innego dla nich poziomu standaryzacji, centralizacji czy formalizacji. Jednocześnie takie strukturalne odseparowanie potrzebuje właściwej koordynacji poprzez różnego typu mechanizmy formalne (międzyfunkcjonalne) oraz nieformalne (społeczne). Wskazuje się, że tego typu struktura hybrydowa jest najwłaściwsza do realizacji strategii oburęcznej, skoncentrowanej na eksploracji i eksploatacji [De Paula i in., 2016; O'Reilly, Tushman, 2013; Raisch, 2009; Simsek, 2009].

Badania przeprowadzone na reprezentatywnej, ze względu na wielkość, próbie przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce wykazały, że część z nich posiada hybrydowe rozwiązania organizacyjne oparte na silnej strukturalnej dyferencjacji oraz towarzyszących im formalnych mechanizmach koordynacji. Są to przede wszystkim przedsiębiorstwa realizujące strategię *ambidexterity* w ujęciu symultanicznym, a nie czasowym następstwie, głównie większe (zatrudniające powyżej 50 osób) i starsze (funkcjonujące na rynku powyżej 10 lat). W związku z tym w ramach implikacji menedżerskich można rekomendować taką hybrydową strukturę organizacyjną przedsiębiorstwom dużym, funkcjonującym na rynku co najmniej kilkanaście lat, których cele strategiczne zakładają jednoczesną sprawność i zyski krótkoterminowe wraz z poszukiwaniem nowych przestrzeni produktowo-rynkowych z perspektywą zysków odległych w czasie.

Przeprowadzone badania nie są pozbawione ograniczeń, które wynikają z zastosowanej metody badawczej oraz zawężenia cech hybrydowej struktury organizacyjnej do trzech wymiarów, tj. strukturalnej dyferencjacji, powiązań międzyfunkcjonalnych i powiązań społecznych. Dlatego przyszłe prace badawcze powinny uwzględniać dalszą triangulację metod i danych, w tym wykorzystanie metod jakościowych, pozwalających na bardziej wnikliwe rozpoznanie problemu, a także dodatkowe cechy strukturalne, jak np. stopień centralizacji, formalizacji czy sieciowość. Przy rozszerzeniu perspektywy struktury hybrydowej ciekawy kierunek dalszych badań może natomiast stanowić identyfikacja cech struktury organizacyjnej przedsiębiorstw realizujących strategię oparte na innych niż *ambidexterity* paradoksach, np. współpracy i rywalizacji, zyskowności i odpowiedzialności czy rozmyślności i emergentności.

## Bibliografia

1. Atuahene-Gima K. [2005], *Resolving the Capability: Rigidity Paradox in New Product Innovation*, „Journal of Marketing”, 69(4), <https://doi.org/10.2307/30166552>
2. Bratnicka-Myśliwiec K. [2017], *Twórczość w przedsiębiorstwie. Perspektywa obustronności organizacyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice
3. Burgelman R.A. [2002], *Strategy as Vector and the Inertia of Coevolutionary Lock-in*, „Administrative Science Quarterly”, 47(2), <https://doi.org/10.2307/3094808>
4. Chang Y.Y., Hughes M. [2012], *Drivers of Innovation Ambidexterity in Small- to Medium-Sized Firms*, „European Management Journal”, 30(1).
5. Czakon W. [2015], *Rygor metodologiczny*, w: *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, red. W. Czakon, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
6. De Leeuw E. [2005], *To Mix or Not to Mix Data Collection Modes in Surveys*, „Journal of Official Statistics”, 21(5).
7. De Paula R.A., Brasil V.C., Maranzato F.P., Salerno M.S., Marx R. [2016], *Exploration: Open Questions in Organizational Analysis, What We Know and What We Do Not Know*, IAMOT 2016–25th International Association for Management of Technology Conference, Proceedings: Technology – Future Thinking, January.
8. Flaszewska S. [2016], *Projektowanie organizacyjne w zarządzaniu wiedzą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
9. Flaszewska S., Szymańska K. [2013], *Organizacja w rozwoju – od narodzin do dojrzałości organizacji*, w: *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, red. A. Adamik, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
10. Flaszewska S., Zakrzewska-Bielawska A. [2017], *Struktura organizacyjna jako wsparcie dla procesu dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie*, „Organizacja i Kierowanie”, 176(2).
11. Griffin R.W. [2021], *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
12. Gupta A.K., Smith K.G., Shalley C.E. [2006], *The Interplay between Exploration and Exploitation*, „Academy of Management Journal”, 49(4), <https://doi.org/10.5465/amj.2006.22083026>
13. He Z.L., Wong P.K. [2004], *Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis*, „Organization Science”, 15(4).
14. Jansen J.J.P., Tempelaar M., van den Bosch F.A.J., Volberda H.W. [2009], *Structural Differentiation and Ambidexterity: The Mediating Role of Integration Mechanisms*, „Organization Science”, 20(4), <https://doi.org/15>
15. Jansen J.P., Van Den Bosch F.A.J., Volberda H.W. [2006], *Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators*, „Management Science”, 52(11), <https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0576>
16. Junni P., Sarala R.M., Taras V., Tarba S.Y. [2013], *Organizational Ambidexterity and Performance: A Meta-Analysis*, „Academy of Management Perspectives”, 27(4), <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0015>
17. Kaleta A. [2013], *Realizacja strategii*, PWE, Warszawa.

18. Kortmann S. [2012], *The Relationship between Organizational Structure and Organizational Ambidexterity*, Springer, Gabler Verlag, Wiesbaden, <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3630-1>
19. 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”, 32(5), <https://doi.org/10.1177/0149206306290712>
20. March J.G. [1991], *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*, „Organization Science”, 2(1).
21. Mider D., Marcinkowska A. [2013], *Analiza danych ilościowych dla politologów*, ACAD, Józefów.
22. Nalepka A., Kozina A. [2007], *Podstawy badania struktury organizacyjnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
23. O’Cass A., Heirati N., Ngo L.V. [2014], *Achieving new Product Success via the Synchronization of Exploration and Exploitation across Multiple Levels and Functional Areas*, „Industrial Marketing Management”, 43(5), <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.04.015>
24. O’Reilly C.A., Tushman M.L. [2013], *Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future*, „Academy of Management Perspectives”, 27(4), <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>
25. Raisch S. [2009], *Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance*, „Organization Science”, 17(2), <https://doi.org/10.1287/orsc>.
26. Signore M., Brancato G., Simeoni G. [2017], *Multi-Mode Data Collection: What Can Still Be Expected?*, [https://www.researchgate.net/profile/Giorgia-Simeoni/publication/252896540\\_Multimode\\_Data\\_Collection\\_What\\_Can\\_Still\\_Be\\_Expected/links/54e5a02c0cf29865c33752b3/Multimode-Data-Collection-What-Can-Still-Be-Expected.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Giorgia-Simeoni/publication/252896540_Multimode_Data_Collection_What_Can_Still_Be_Expected/links/54e5a02c0cf29865c33752b3/Multimode-Data-Collection-What-Can-Still-Be-Expected.pdf)
27. Simsek Z. [2009], *Organizational Ambidexterity: Towards a Multilevel Understanding*, „Journal of Management Studies”, 46(4).
28. Stańczyk S. [2015], *Triangulacja – łączenie metod badawczych i urzeczelnienie badań*, w: *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, red. W. Czakon, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
29. Stelzl K., Röglinger M., Wyrтки K. [2020] *Building an Ambidextrous Organization: A Maturity Model for Organizational Ambidexterity*, „Business Research”, 13(3), <https://doi.org/10.1007/s40685-020-00117-x>
30. Tushman M.L., O’Reilly C.A. [1996], *Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change*, „California Management Review”, 38(4), <https://doi.org/10.1080/09652540903536982>
31. Úbeda-García M., Claver-Cortés E., Marco-Lajara B., Zaragoza-Sáez P. [2020], *Toward a Dynamic Construction of Organizational Ambidexterity: Exploring the Synergies between Structural Differentiation, Organizational Context, and Interorganizational Relations*, „Journal of Business Research”, 112 (October), <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.051>
32. Urbanowska-Sojkin E. [2016], *Paradoksy w zarządzaniu strategicznymi przedsiębiorstwami*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 420.
33. Venkatraman N., Lee C., Iyer B. [2007], *Strategic Ambidexterity and Sales Growth: A Longitudinal Test in the Software Sector*, „Academy of Management Proceedings”, unpublishe.
34. Wit B. de, Meyer R. [2007], *Synteza strategii*, PWE, Warszawa.

35. Zakrzewska-Bielawska A. [2011], *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
36. Zakrzewska-Bielawska A. [2014], *Ewolucja struktur organizacyjnych – w drodze do elastyczności i innowacyjności*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 340, <https://doi.org/10.15611/pn.2014.340.55>
37. Zakrzewska-Bielawska A. [2015], *Struktury organizacyjne sprzyjające odnowie organizacyjnej przedsiębiorstw ambidextrous approach*, „Management Forum”, 3(1), <https://doi.org/10.15611/mf.2015.1.16>
38. Zakrzewska-Bielawska A. [2021], *Ambidextrous Strategy: Antecedents, Strategic Choices, and Performance*, Routledge, New York, <https://doi.org/10.4324/9781003127772-2>
39. Zakrzewska-Bielawska A. (red.) [2020], *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*. Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa.

---

## Hybrid organisational structure from the perspective of the exploration and exploitation paradox

---

### Summary

Paradoxes are ubiquitous in modern management. One example is the paradox of exploration and exploitation. In order to successfully implement both of these activities, enterprises need appropriate organisational structures that combine features from various organisational solutions. Therefore, they need hybrid structures. The paper's goal is to identify and evaluate the organisational structures of companies operating in Poland from the perspective of the ambidextrous strategy, taking into account the age, size, and organisational life cycle. Based on the research conducted on the sample of 363 companies, it was found that hybrid organisational structures including strong structural differentiation and formal coordination mechanisms characterise larger and older companies that carry out exploration and exploitation activities simultaneously.

**Keywords:** hybrid structure, structural differentiation, coordination, ambidexterity, company age, size, organisational life cycle

---