STUDIA I PRACE
Kolegium Zarządzania i Finansów
ZESZYT NAUKOWY 184

184/2022
s. 35–48

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Oficyna Wydawnicza SGH
kolegia.sgh.waw.pl

Wojciech Dyduch
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Zarządzania
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-1090-5690

Katarzyna Bratnicka-Myśliwiec
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Ekonomii
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-3761-0641

Hybrydyzacja przedsiębiorstw w kontekście nowych modeli pracy

Streszczenie

Głównym celem niniejszego artykułu jest próba lepszego zrozumienia zjawiska hybrydyzacji przedsiębiorstw, ze szczególnym uwzględnieniem zmian zachodzących w dotychczas wykorzystywanych modelach pracy. W artykule przywołano podstawy teoretyczne przedsiębiorstwa hybrydowego, a także wskazano na jego wymiary i dostrzegalne sprzeczności. W kolejnej części skoncentrowano się na pracy hybrydowej jako jednym z wymiarów przedsiębiorstwa mieszanego. Wreszcie, zostały przedstawione wyniki sondażu przeprowadzonego wśród 48 przedstawicieli kadry zarządzającej przedsiębiorstw, które wdrożyły model pracy hybrydowej.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwo hybrydowe, praca hybrydowa, modele pracy
Kody klasyfikacji JEL: D23, J22

1. Wprowadzenie

Dotychczas prowadzone rozważania na temat przedsiębiorstw hybrydowych najczęściej odnosiły się do tych organizacji, które łączą przeciwstawne logiki instytucjonalne. Najczęściej kombinację sprzecznych logik odnoszono do finansowania prywatnego i publicznego w odniesieniu do przedsiębiorstw społecznych [np. Doherty, Haugh, Lyon, 2014] czy funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych [Ingram i in., 2016]. Nagłe przewartościowanie sposobów funkcjonowania wywołane przez pandemię koronawirusa w 2020 r. spowodowało jednak, że w obliczu nieoczekiwanego kryzysu, o trudnym do przewidzenia czasie trwania, niektóre przedsiębiorstwa zostały przymuszone do łączenia odmiennych logik w celu przetrwania [Leppäaho, Ritala, 2022]. Hybrydyzacja w dużej mierze dotknęła modeli pracy [Schieman i in., 2021], projektowania miejsc pracy i rozwiązań informatycznych (praca z biura vs. praca zdalna [Sako, 2021]), ale również np. analizy strategicznej, planowania strategicznego i budowania strategii (klasyczne metody parametryczne vs. eksperymentowanie i improwizacja [Bhattacharyya, Thakre, 2021]), modelu biznesu (różne sposoby budowania wartości [Gigauri, 2021], łańcuchów dostaw (skrócone vs. globalne [Nikolopoulos i in., 2021]), przywództwa (zorientowanego na zadaniowość vs. zorientowanego na dobrostan pracowników [Caringal-Go i in., 2021]), nastawienia do ryzyka (unikanie vs. podejmowanie [Leppäaho, Ritala, 2022]).

Organizacje hybrydowe, aby móc się rozwijać i w pełni wykorzystywać swój potencjał, muszą być świadome pojawiania się różnego rodzaju napięć, zarówno na poziomie organizacyjnym [Ashforth, Reingen, 2014], jak i strategicznym [Raaijmakers i in., 2015], a także konieczności ich przezwyciężania. Najnowsza literatura wskazuje, że takie łączenie sprzecznych wymogów, podejść, zadań i celów może być demotywujące dla pracowników [Nadiv, 2021]. Istotne w godzeniu sprzeczności staje się motywowanie promujące nastawienie umysłowe, które pozwala pracownikom przełączać się między odmiennymi logikami i czerpać energię z łagodzenia napięć [Miron-Spektor i in., 2018]. Wymaga ono odpowiedniego przywództwa, które w centrum stawia dobrostan pracowników, ożywia twórczość, podtrzymuje zaangażowanie zespołów i skuteczne porozumiewanie się [Pradies i in., 2021].

Na początku niniejszego artykuł autorzy próbują przyjrzeć się wybranym wymiarom przedsiębiorstwa hybrydowego, by następnie skupić się na zagadnieniach związanych z modelami pracy. Wreszcie zostaną przedstawione wyniki sondażu przeprowadzonego w styczniu 2022 r. na grupie 48 menedżerów, dotyczące oceny zjawisk obecnych w przedsiębiorstwach, działań podejmowanych przez kadrę zarządzającą i zachowań uczestników tych organizacji, które charakteryzują się przynajmniej jednym aspektem wskazującym na hybrydyzację. W szczególności zapytano o zmiany w modelu biznesu i strategii, poziom innowacyjności, model pracy i miejsca do pracy, motywowanie i przywództwo oraz umiejętność godzenia sprzeczności i nastawienie umysłu zorientowane na przełączanie się między odmiennymi logikami.

2. Przedsiębiorstwa hybrydowe w ujęciu teoretycznym

W naukach o zarządzaniu pojęcie przedsiębiorstw hybrydowych dotyczy tych, które łączą różne formy organizowania i finansowania, np. komercyjnego i publicznego [Arellano-Gaulti in., 2013], a w konsekwencji stopnia realizacji celów społecznych i ekonomicznych [Ambos, Fuchs, Zimmermann, 2020]. Z kolei Boyd i in. [2017] wskazują, że organizacje hybrydowe można zdefiniować jako podmioty zorientowane jednocześnie na rynek i na misję, które posiadają model biznesowy ukierunkowany na tworzenie wartości społecznej i jednocześnie są w stanie generować dochody, aby utrzymać swoją działalność. Secinaro i in. [2019] twierdzą, że organizacja hybrydowa oznacza organizację, która łączy elementy domen *for profit* i *non profit*, a także łączy praktyki, przekonania i uzasadnienia zorientowane na rynek i misję w celu rozwiązania problemów społecznych i ekologicznych. Z pobieżnej analizy publikacji na temat przedsiębiorstw hybrydowych wynika, że dotyczą one głównie przedsiębiorstw społecznych łączących cele komercyjne ze społecznymi oraz wyników łączenia różnych sposobów finansowania [Battilana, Lee, 2014], a także w niewielkiej części również firm rodzinnych, koncentrujących się na równoczesnej realizacji celów ekonomicznych oraz dbałości o bogactwo społeczno-emocjonalne, jak i łączenie tradycji z innowacyjnością [Bika, Joy, 2018; Erdogan, Rondi, De Massis, 2020].

Literatura wskazuje, że organizacje hybrydowe to te, które żonglują pomiędzy dwiema odmiennymi logikami instytucjonalnymi, najczęściej wzajemnie się wykluczającymi, co rodzi tzw. napięcie hybrydowe [Battilana i in., 2015]. Przedsiębiorstwa hybrydowe opisuje się jako organizacje działające w kontekście pluralizmu instytucjonalnego, gdyż przyjmują jako podstawę zarządzania wielorakie, często sprzeczne ze sobą logiki, co wymaga umiejętnego zawiadywania całą organizacją [Mair, Mayer, Lutz, 2015]. Przedsiębiorstwa hybrydowe łączą zatem różne podejścia do zarządzania lub próbują „stanąć okrakiem" po dwóch stronach sprzecznych logik, podejść do zarządzania, sposobów podejmowania decyzji, wzorców zorganizowania, wyborów strategicznych, które mogą należeć do jednej z dwóch (lub wielu) kategorii [Davies, Chambers, 2018].

Próba pogodzenia sprzecznych podejść do zarządzania i podejmowania decyzji menedżerskich godzących sprzeczności powoduje, że przedsiębiorstwa hybrydowe są również opisywane jako te, które realizują sprzeczne wartości, a zarazem starają się je równoważyć po to, by osiągać cele zarówno ekonomiczne – zorientowane np. na właścicieli i akcjonariuszy, jak i społeczne – zorientowane na interesariuszy i wzrost społecznej odpowiedzialności [Alexius, Grossi, 2018]. Organizacje hybrydowe są także definiowane jako układy dwóch lub większej liczby organizacji, które mają wspólnotę interesów [Borys, 2009]. Takie hybrydy wymagają jednak zdefiniowania zakresu wspólnych celów, określenia granic, tworzenia wartości czy mechanizmów stabilizacji, co wymaga od nich przyjęcia odpowiednich struktur organizacyjnych.

Dla przedsiębiorstw próbujących łączyć sprzeczne logiki (np. osiągania celów komercyjnych i społecznych) wskazuje się na strategie rozdzielenia lub kompromisu, jako sposoby

godzenia sprzecznych podejść, choć są spotykane propozycje strategii selektywnej realizacji celów przyporządkowanych do każdej ze sprzecznych logik [Civera i in., 2020]. Mogą one polegać na wstępnej akceptacji poszczególnych celów przez odpowiednie grupy interesariuszy, bez późniejszych kosztownych negocjacji, zmian decyzyjnych lub przesunięć w budżecie [Pache, Santos, 2013].

Okazuje się, że hybrydowość przedsiębiorstw może dotyczyć innych sfer funkcjonalnych niż tylko łączonych sposobów organizowania, finansowania czy podejmowania decyzji związanych z danymi celami nakierowanymi na oczekiwania poszczególnych interesariuszy. Może odnosić się np. do modeli biznesu i użycia alternatywnych metod sprzedaży, dywersyfikacji czy wykorzystania spokrewnionych firm, które obsługują różne branże rynkowe (tabela 1). Hybrydowość przedsiębiorstw postrzega się też np. z punktu widzenia infrastruktury IT – mówimy wtedy o organizacji, która wykorzystuje połączenie siedziby firmy jako centrum danych wraz z danymi i oprogramowaniem w chmurze; siecią komputerową opartą zarówno na dostępie do zasobów prywatnych, publicznych, jak i umieszczonych w infrastrukturze wirtualnej chmury.

Również w obszarze zrównoważonych modeli biznesu problematyka hybrydowości wyłoniła się jako potencjalne pole badania tych organizacji biznesowych, które przystosowują swoje architektury biznesu w celu tworzenia wielorakich form wartości ekonomicznych, społecznych i ekologicznych [Bocken i in., 2014; Rauter, Jonker, Baumgartner, 2015]. Niewiele jest jednak analiz empirycznych, które wskazują, w jaki sposób hybrydowość jest wykorzystywana w modelach biznesu w celu dostarczenia różnych form wartości [Davies, Chambers, 2018]. Niemniej literatura przedmiotu dowodzi, że hybrydowość przedsiębiorstw ma swoje przełożenie na wyniki osiągane przez organizacje [Haigh, Hoffman, 2011]. Zwraca się uwagę na fakt, że hybrydowe formy działania pozwalają przedsiębiorstwom ominąć np. ograniczenia związane z wyborem kadry zarządzającej, jej decyzjami i monitorowaniem działań przez właścicieli, co pozwala na szybszy wzrost i przetrwanie [Shane, 1996]. Hybrydowość ma również przełożenie na tworzenie wartości i efektywność funkcjonowania organizacji [Borys, 2009]. W tabeli 1 syntetycznie ujęto wymiary i obecne w nich sprzeczności, które definiują przedsiębiorstwo hybrydowe. Skupiono się na modelu biznesu i strategii, modelu pracy i miejscach pracy, strukturach pozwalających na realizację sprzecznych celów, łańcuchów dostaw (skrócone vs. globalne), przywództwa i umiejętności godzenia sprzeczności.

Tabela 1. Wymiary i obecne w nich sprzeczności przedsiębiorstwa hybrydowego

Sfera hybrydyzacji	Sprzeczność przedsiębiorstwa hybrydowego	Potencjalne rozwiązanie
Lokalizacja	Integracja lokalnych oddziałów naprzeciw zwartej globalnej responsywności	Praca z dowolnego miejsca, zdalne porozumiewanie się oddziałów z siedzibą
Finansowanie	Finansowanie prywatne naprzeciw publicznemu	Przedsiębiorstwa społeczne, partnerstwa publiczno-prywatne z przejrzystą legislacją
Cele	Osiąganie celów społecznych naprzeciw osiągania celów komercyjnych	Strategia orientacji na interesariuszy i włączania potrzeb różnych grup interesariuszy w strategię i cele przedsiębiorstwa

Sfera hybrydyzacji	Sprzeczność przedsiębiorstwa hybrydowego	Potencjalne rozwiązanie
Struktury	Struktury biurokratyczne naprzeciw organicznym	Struktury hybrydowe: biurokratyczne, scentralizowane jako szkielet architektury dla przywództwa, przepływu informacji, decyzyjności wraz z organicznymi dla wspierania twórczości i eksperymentowania
Tworzenie wartości	Tworzenie i zatrzymywanie naprzeciw przechwytywania wartości	Tworzenie wartości wraz z precyzyjnie zdefiniowanymi mechanizmami jej ochrony i zatrzymywania
Granice przedsiębiorstwa	Granice organizacji rozmyte naprzeciw sztywno określonym	Jasno określone granice wraz z elastycznym ich przesuwaniem w przypadku pojawienia się szans, rozwój zdolności dynamicznych
Model pracy	Praca zdalna naprzeciw biurowej	Praca mieszana; praca z dowolnego miejsca z utrzymaniem regularnych spotkań twarzą w twarz
Miejsca pracy	Miejsca pracy sprzyjające koncentracji naprzeciw miejscom sprzyjającym twórczej inspiracji	Przestrzenie pracy wspólnej wykorzystujące zarówno strefy inspiracji, koncentracji i relaksacji
Koszty	Koszty po stronie organizacji naprzeciw kosztom po stronie pracownika	Praca hybrydowa redukuje koszty energii, wynajmu powierzchni, ale przerzuca koszty połączeń internetowych na pracownika
Systemy informatyczne, sieci komputerowe	Scentralizowane centrum danych naprzeciw danych i oprogramowania w chmurze; sieci komputerowe prywatne naprzeciw publicznym	Połączenie obu form zorganizowania systemów informatycznych i wykorzystywanie różnych sieci komputerowych; inwestowanie w dopasowane indywidualnie oprzyrządowane stanowiska pracy
Zarządzanie logistyczne	Łańcuchy dostaw skrócone naprzeciw globalnym	Epidemie lub niespodziewane kryzysy, decyzje poszczególnych krajów, lokalne lockdowny powodują skracanie łańcuchów dostaw i poszukiwanie bądź tworzenie bliższych producentów i dostawców
Model biznesu	Jeden sposób naprzeciw wielu sposobów budowania wartości	Łączenie wielu sposobów budowania wartości w celu zaoferowania propozycji wyróżniającej się na tle konkurentów
Strategia	Klasyczna analiza strategiczna i planowanie naprzeciw metod nieparametrycznych	W obliczu nagłych kryzysów, których czas jest trudny do przewidzenia klasyczne metody planowania zostają częściowo wyparte przez eksperymentowanie i improwizację

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z tabeli 1, hybrydyzacja wymaga zarządzania opartego na myśleniu w kategoriach sprzeczności [Peattie, Morley, 2008], które dotyczą wielu sfer funkcjonowania przedsiębiorstw.

3. Praca mieszana jako wymiar hybrydyzacji przedsiębiorstw

Niedawno przeprowadzone badania sugerują, że w czasie pierwszego lockdownu w Polsce tylko 9% przedsiębiorstw zdecydowało się na zwolnienia pracowników. Pozostałe badane firmy starały się znaleźć sposoby na utrzymanie wartościowych pracowników poprzez wysyłanie ich na pracę zdalną, skracanie czasu pracy, wysyłanie na przymusowe urlopy, przestoje

bądź elastyczne zmiany [Chudziński i in., 2020]. Praca zdalna stała się wymuszonym rozwiązaniem od 2020 r., obecne prognozy sugerują zaś, że w tej lub rozwiniętej postaci zostanie w przedsiębiorstwach, a jej połączenie z pracą biurową na miejscu jest przykładem hybrydowości przedsiębiorstw [Choudhury, Foroughi, Larson, 2021].

Niespodziewane zamknięcie wielu miejsc pracy podczas pierwszej fali pandemii spowodowało masowe przechodzenie ze stacjonarnych form pracy na formy elastyczne, w tym pracę zdalną. Rozwiązanie, które miało być jedynie tymczasowe okazało się nader trwałe i może zwiastować znaczącą zmianę w sposobie działania dużej części pracowników w przyszłości [Barrero, Bloom, Davies, 2020]. Jak pokazują ostatnio przeprowadzone badania, o ile przed rozpoczęciem pandemii praca zdalna była rozwiązaniem spotykanym stosunkowo rzadko lub wcale, obecnie wciąż obserwujemy wysoki odsetek pracowników świadczących obowiązki w tej formie [Raport Future Business Institute, 2021]. Zachowawcza postawa pracodawców względem zdalnych form pracy była w dużej mierze podyktowana obawami o utrzymanie dotychczasowej efektywności, brak bezpośredniego kontaktu skutkującego spadkiem motywacji czy niemożnością sprawowania nadzoru nad pracownikami [Dey i in., 2020]. Badania przeprowadzone po pierwszych okresach przymusowej pracy zdalnej wskazywały na utrzymanie dotychczasowej wydajności pracowników lub nawet jej zwiększenie [Lund i in., 2020; Szukalski, 2020], jednak najnowsze wyniki badań są niejednoznaczne, wskazując na liczne wyzwania i uwarunkowania takiej produktywności [Franken i in., 2021], takie jak między innymi wzrost napięcia i stresu związanego z jednoczesną pracą i godzeniem obowiązków domowych (*work-to-home* i *home-to-work*).

Chociaż liczba badań dotyczących pracy zdalnej wciąż się zwiększa, stosunkowo mało uwagi poświęca się próbie zrozumienia, co sprawia, że niektóre osoby mają niewielkie problemy z pogodzeniem pracy i obowiązków domowych podczas COVID-19, podczas gdy inni czuli się przytłoczeni [Howe, Menges, 2021]. Rozwiązaniem tego konfliktu, jak i pozostałych charakterystycznych dla przedsiębiorstw hybrydowych, może być zmiana nastawienia umysłu na myślenie w kategoriach paradoksu [Nadiv, 2021]. Polega ono na zaakceptowaniu istnienia sprzeczności, rozważaniu konfliktowych punktów widzenia, jednoczesne radzenie sobie z konfliktowymi wymogami. Utworzone napięcie dodaje energii i motywacji pracownikom, w rezultacie dochodzi się do lepszego zrozumienia zagadnień. Wymaga to odpowiedniego przywództwa, które nagradza realizację sprzecznych zadań i osiąganie sprzecznych celów [Sull, Sull, Bersin, 2020].

Ostatnio pojawia się koncepcja pracy z dowolnego miejsca (*Work From Anywhere*, WFA) [Smite i in., 2021]. Praca z różnych miejsc stymuluje mobilność geograficzną, która z jednej strony zwiększa poziom transferu wiedzy i kapitału społecznego, z drugiej zaś powoduje, że trudno będzie: (a) nauczyć podstaw pracy w danej organizacji nowych pracowników siedzących samotnie z laptopami, (b) wspierać współpracę, koleżeńskość i wirtualne dzielenie się wiedzą, (c) chronić dane wrażliwe w zdalnym środowisku pracy, (d) wspierać mentoring, ustalać wynagrodzenia [Choudhury i in., 2021]. Jednak wskazuje się na wiele zalet pracy z dowolnego miejsca: (a) brak potrzeby dojazdów do siedziby i praca blisko rodziny, (b) mieszkanie

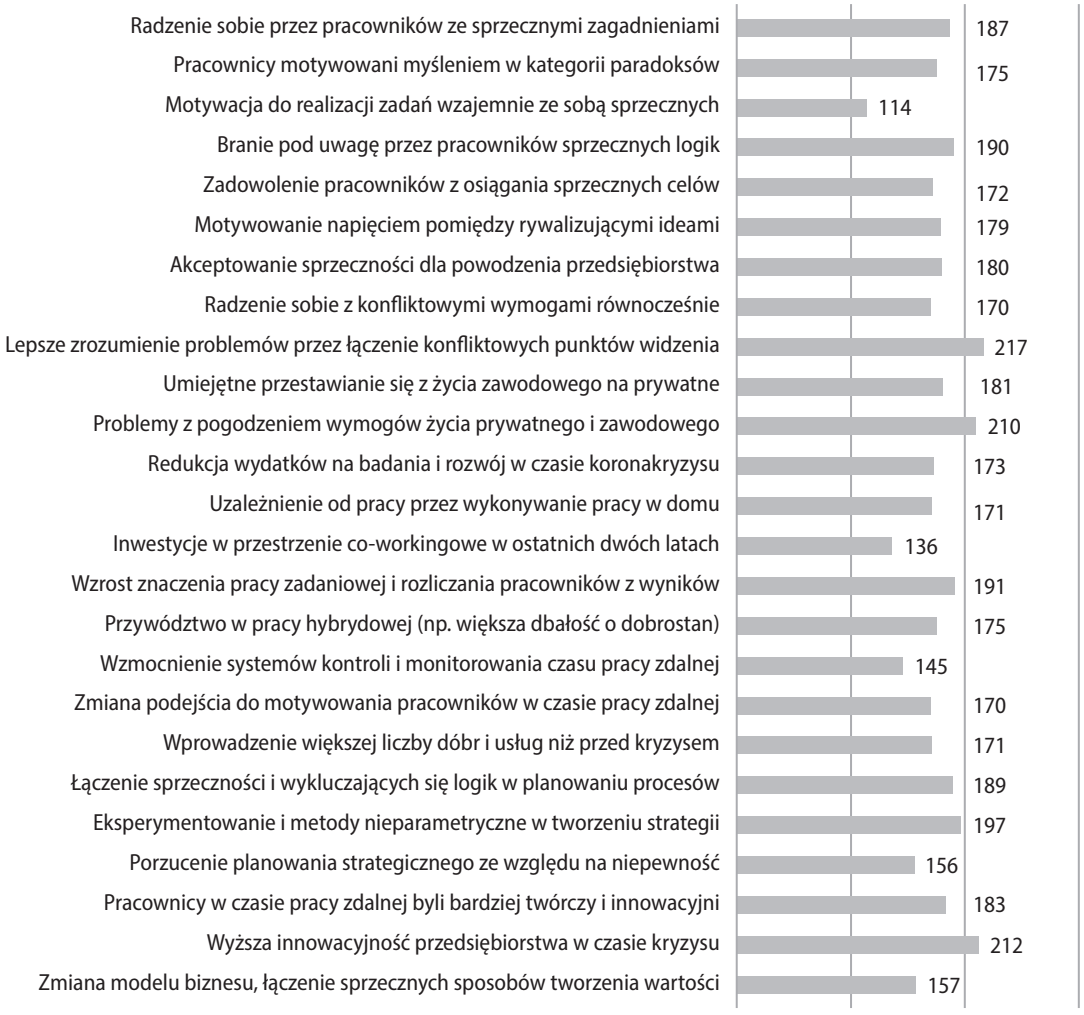
w miejscu własnego wyboru, (c) brak ograniczenia związanego z podejmowaniem pracy blisko miejsca zamieszkania, (d) oszczędności związane z nieruchomościami, wynajmem przestrzeni biurowych, energią, (e) globalny dostęp do pracowników utalentowanych [Choudhury i in., 2021]. Koncepcja pracy z dowolnego miejsca zdecydowanie jednak afirmuje: (a) spotkania twarzą w twarz, np. w postaci wspólnych kilkudniowych wyjazdów, (b) przypisanie nowemu pracownikowi pracownika doświadczonego, kontrolującego wyniki pracy w pierwszym okresie, (c) burze mózgów online z użyciem wirtualnych tablic, (d) wyniki burz mózgów jako nagrania na firmowym kanale wideo.

W świetle przywołanych trendów, działań i rozwiązań organizacyjnych, w niniejszym artykule postanowiono przyjrzeć się, czy wzmiankowane wyżej problemy związane hybrydyzacją przedsiębiorstw, a także z pracą mieszaną jako aspektem hybrydyzacji występują w przedsiębiorstwach w Polsce i zapytać o wybrane zjawiska w sondażu skierowanym do osób pracujących w firmach, które łączą pracę w biurze z pracą zdalną.

4. Ocena zjawisk i podejmowanych działań w przedsiębiorstwach hybrydowych – wyniki badań

Celem przeprowadzonych badań była ocena działań i zjawisk podejmowanych przez przedsiębiorstwa hybrydowe. Na podstawie analizy literatury został przygotowany krótki kwestionariusz ankiety. Wnioski z dotychczasowych rozważań stawianych w publikacjach naukowych dotyczących przedsiębiorstw hybrydowych zostały opracowane jako stwierdzenia opisujące hipotetyczne sytuacje w organizacjach, które respondenci mieli za zadanie ocenić na siedmiostopniowej skali. Zadaniem respondentów było zastanowienie się nad realną sytuacją w przedsiębiorstwie w zakresie sygnalizowanych spraw dotyczących: godzenia sprzeczności, zmian w analizie strategicznej i modelach biznesu, innowacyjności w czasach kryzysu, motywacji pracowników w pracy zdalnej, przywództwa, pracy zadaniowej, kontroli czasu pracy, radzenia sobie ze sprzecznymi wymogami. W związku z tym, że zjawiska organizacyjne nie są jednoznaczne, respondenci oceniali swoje odczucia oparte na osobistych doświadczeniach i własnych obserwacjach. Wyniki przemyśleń były zapisywane w miejscu na skali odpowiednim do oceny danego zjawiska w przedsiębiorstwie, pojawiającego się w ostatnich dwóch latach. Tak przygotowany kwestionariusz ankiety został przedstawiony kadrze zarządzającej w 48 losowo wybranych przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce, które charakteryzowały się przynajmniej jedną przesłanką świadczącą o hybrydowości. Sondaż z wykorzystaniem kwestionariusza został zrealizowany przez autorów w styczniu 2022 r. Dalej zostały przedstawione wnioski z badań wynikające z porównania sum ocen dokonanych przez respondentów wszystkich przedsiębiorstw wobec poszczególnych stwierdzeń z kwestionariusza ankiety. Możliwe wartości zawierają się w przedziale od 48 (gdyby wszyscy respondenci zaznaczyli 1) do 336 (gdyby wszyscy respondenci zaznaczyli 7) – rysunek 1.

Rysunek 1. Oceny zjawisk i działań podejmowanych przez badane przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne.

Interesujące poznawczo wnioski wynikają z myślenia kategoriami sprzeczności w przedsiębiorstwach hybrydowych. Kadra zarządzająca uznaje, że przez łączenie konfliktowych punktów widzenia lepiej rozumie pojawiające się problemy (najwyższa ocena, 217), jednocześnie nie jest zmotywowana do realizacji sprzecznych zadań (najniższa ocena, 114). Najwyżej zostały ocenione następujące działania: (a) wyższy poziom innowacyjności; przygotowywanie nowych dóbr i usług na rynek w celu budowy silnej pozycji na czas po koronakryzysie (212), (b) problemy wynikające z modelu pracy mieszanej i pogodzeniem wymogów życia prywatnego i zawodowego (210), (c) odejście od klasycznych metod planowania w miejsce eksperymentowania i metod nieparametrycznych (197), (d) wzrost znaczenia pracy zadaniowej i rozliczania pracowników z rezultatów pracy (191). Z kolei oprócz braku motywacji do wykonywania sprzecznych zadań najniżej zostały ocenione działania dotyczące: inwestowania

w przestrzenie co-workingowe (136), wzmocnienia kontroli pracy zdalnej (145), całkowitego porzucenia planowania ze względu na niepewność (156) czy całkowitej zmiany modelu biznesu (157). Mimo wyższej innowacyjności w czasie pandemii, przedsiębiorstwa średnio rzecz biorąc nie wprowadzały wyższej liczby dóbr i usług na rynek w tym czasie (171). Dbałość przywódców o dobrostan, motywowanie myśleniem w kategoriach sprzeczności, zadowolenie pracowników z osiągania sprzecznych celów, uzależnienie od pracy w domu, zmiana sposobów motywowania, redukcja wydatków na badania i rozwój zostały ocenione na średnim poziomie.

Jako uzupełnienie powyższej analizy, został przeprowadzony na wybranej grupie 10 przedsiębiorców w styczniu 2022 r. sondaż dotyczący najpilniejszych potrzeb, produktów lub udogodnień związanych z pracą zdalną. Zaowocował on przedstawieniem pomysłów zaprezentowanych w tabeli 2. Jednocześnie pomysły te zaproponowane innej grupie spotkały się z pewną krytyką.

Tabela 2. Najpilniejsze potrzeby w czasie pracy biurowej lub zdalnej

Potrzeba	Propozycja rozwiązania	Krytyka
Kontakt z innymi, swobodna wymiana myśli, rozmowa	Przestrzeń wspólnej pracy (*co-working*), rozwiązania wykorzystujące rozszerzoną rzeczywistość (okulary VR)	Przestrzenie wspólnej pracy są już znane od czasów publikacji Nonaka, Takeuchi [1995]; okulary VR to tylko gadżet, można wykorzystać wideorozmowy
Szybkie załatwianie spraw	Krótkie spotkania lub wspólne kalendarze, zamiast blokowania terminów w celu długich spotkań online	Efektywne spotkania trwające nie dłużej niż 20 minut są proponowane przez nauki o zarządzaniu od dłuższego czasu; to organizatorzy spotkań (zdalnych i realnych) wydłużają je niepotrzebnie. Wspólne kalendarze – już są
Ergonomiczne miejsce pracy	Hamak, wygodny fotel gamingowy, regulowany stół, tapeta na ścianę ze zmiennymi widokami, masażer, duży ekran/ projektor	Hamak to wakacje, w pracy należy pracować. Fotel ergonomiczny, ale niekoniecznie gamingowy. Zmienne widoki – wystarczy okno z przyjemnym widokiem
Bezpieczeństwo sanitarne	Wykorzystanie dronów w celu dostarczenia jedzenia do boksów wewnątrz budynku. Samodezynfekujący się papier i długopis	Lepiej wykorzystać dostawców żywności, wspierając tę branżę. Długopis każdy może mieć swój, a dezynfekowany papier zamoknie
Dobrostan	Sposoby usprawnienia gotowania w domu, shaki bez cukru, siłownia w pracy	Siłownie w firmie. Zestawy dietetyczne w firmie

Źródło: opracowanie własne.

Z przedstawionych propozycji wynika, że podejście do hybrydyzacji w kontekście modelu pracy spotyka się z jednej strony z twórczością i entuzjazmem, z drugiej zaś z pewnym dystansem oraz rezerwą w stosunku do proponowanych rozwiązań.

5. Podsumowanie

Uważa się, że po kryzysie wywołanym pandemią koronawirusa hybrydyzacja zarówno gospodarek, jak i przedsiębiorstw będzie bardziej widoczna [Martins, Ferreira, Braga, 2021]. Światowe gospodarki i przedsiębiorstwa zmienią się nieco, przechodząc ewolucyjnie z orientacji na efektywność w kierunku orientacji na ludzi i środowisko [Raghavan, Demircioglu, Orazgaliyev, 2021]. Dążenie do efektywności będzie powiązane z poszukiwaniem bezpieczeństwa, stabilności, zdrowia i ochroną środowiska. Wartości ekonomiczne, będące rezultatem orientacji biznesowej przedsiębiorstw, wciąż będą oparte na zabezpieczeniu strumienia pieniądza, wypłacalności, efektywności finansowej, a także realizacji oczekiwań akcjonariuszy. Do wartości społecznych zaliczać się będzie dbałość o kompetentnych pracowników, zabezpieczenie zdrowia i bezpieczeństwa, a także dobrostanu emocjonalnego; rozwijanie relacji między przywódcami i pracownikami, skuteczne porozumiewanie się podczas nieoczekiwanych kryzysów [Hamouche, 2021]. Wymagać to będzie zmiany stylów przewodzenia i zachowań przywódców [Waldman, Siegel, Stahl, 2020].

Ze względu na trudności wynikające z braku możliwości dopasowania pracy zdalnej w długiej perspektywie, w wielu branżach w przyszłości dominować ma praca mieszana, uwzględniająca dwa podstawowe modele: *office first*, oznaczający wykonywanie większości pracy z biura, oraz *remote-first*, w którym preferowana jest praca zdalna; przy czym przewiduje się stopniowe wypieranie modelu *office first* na rzecz *remote-first* [Philips, 2020]. Zmierzające do stabilizacji przedsiębiorstwa hybrydowe będą zobowiązane zapewniać pracownikom wyposażenie w odpowiednie narzędzia do wykonywania zadań i uzyskiwania wysokiej produktywności [Alexander i in., 2021]. Szacuje się, że pojawią się nowe modele pracy zapewniające pracownikom dalszą elastyczność czasową i lokalizacyjną; możliwa będzie praca z domu lub z biur w wielu miejscach na świecie, hybryda pracy z siedziby firmy (HQ), z domu (WFH) i pracy elastycznej bądź pracy z dowolnego miejsca (WFA) [de Lucas Ancillo, del Val Núñez, Gavrila, 2021]. Przewiduje się wzrost znaczenia pracy zadaniowej i osiąganych wyników przy jednoczesnym dopasowywaniu rozwiązań narzędziowych dla pojedynczych pracowników, a także znaczące zwiększenie ich autonomii oraz odpowiedzialności za takie elementy pracy, jak czas i miejsce jej wykonywania czy preferowane metody [Stoker, Garretsen, Lammers, 2021]. Co więcej, pracodawcy zainwestują w miejsca pracy stwarzane niekoniecznie w biurze, a warunkiem koniecznym pracy z domu może być spełnienie wysokich standardów ergonomii [Xu i in., 2021], wzrośnie waga pracy w grupach, kapitału społecznego i ożywiania twórczości [Philips, 2020], podobnie jak i znaczenie wirtualnego mentoringu, dobrej łączności, skutecznego porozumiewania się, utrzymania zaangażowania wirtualnych zespołów [Germain, McGuire, 2022].

Niniejszy artykuł w sondażowy sposób pokazał wybrane aspekty hybrydyzacji przedsiębiorstw w ostatnich dwóch latach, z których najwidoczniejsza okazała się praca mieszana i chęć utrzymania silnej pozycji przedsiębiorstw poprzez przygotowywanie innowacji czy

eksperymentowanie. Sygnalizowane w literaturze aspekty dotyczące np. dbałości o dobrostan, motywowania myśleniem o sprzecznościach czy kontroli pracy zdalnej wydają się zjawiskami, które pojawią się w większym zakresie w przyszłości.

Bibliografia

1. Alexander A., De Smet A., Langstaff M., Ravid D. [2021], *What employees are saying about the future of remote work*, McKinsey & Company.
2. Alexius S., Grossi G. [2018], *Decoupling in the age of market-embedded morality: responsible gambling in a hybrid organization*, „Journal of Management and Governance", 22(2), s. 285–313.
3. Ambos T.C., Fuchs S.H., Zimmermann A. [2020], *Managing interrelated tensions in headquarters – subsidiary relationships: The case of a multinational hybrid organization*, „Journal of International Business Studies", 51, s. 906–932.
4. Arellano-Gault D., Demortain D., Rouillard C., Thoenig J-C. [2013], *Bringing public organization and organizing back in*, „Organization Studies", 34(2), s. 145–167.
5. Ashforth B.E., Reingen P.H. [2014], *Functions of dysfunction: Managing the dynamics of an organizational duality in a natural food cooperative*, „Administrative Science Quarterly", 59(3), s. 474–516.
6. Barrero J.M., Bloom N., Davis S.J. [2020], *Why working from home will stick*, Becker Friedman Institute for Economics Working Paper, University of Chicago.
7. Battilana J., Lee M. [2014], *Advancing research on hybrid organizing – Insights from the study of social enterprises*, „Academy of Management Annals", 8, s. 397–441.
8. Battilana J., Sengul M., Pache A.C., Model J. [2015], *Harnessing productive tensions in hybrid organizations: The case of work integration social enterprises*, „Academy of Management Journal", 58(6), s. 1658–1685.
9. Bhattacharyya S.S., Thakre S. [2021], *Coronavirus pandemic and economic lockdown; study of strategic initiatives and tactical responses of firms*, „International Journal of Organizational Analysis", January.
10. Bika Z., Joy S. [2018], *Family business as a longstanding hybrid organisation: Logic revision as a strategy for maintenance*, „Academy of Management Proceedings", 1, s. 17392.
11. Bocken N.M.P., Short S.W., Rana P., Evans S. [2014], *A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes*, „Journal of Cleaner Production", 65, s. 42–56.
12. Borys T. [2009], *Organizacje międzynarodowe wobec globalnych problemów*, „International Journal of Management and Economics", 25, s. 45–63.
13. Boyd B., Henning N., Reyna E., Wang D.E., Welch M.D., Hoffman A. [2017], *Hybrid organizations. New business models for environmental leadership*, Routledge, New York.
14. Caringal-Go J.F., Teng-Calleja M., Franco E.P., Manaois J.O., Zantua R.M.S. [2021], *Crisis leadership from the perspective of employees during the COVID-19 pandemic*, „Leadership & Organization Development Journal", 42.

15. Choudhury P., Foroughi C., Larson B. [2021], *Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility*, „Strategic Management Journal", 42(4), s. 655–683.
16. Chudziński P., Cyfert S., Dyduch W., Zastempowski M. [2020], *Projekt Sur (vir) val: czynniki przetrwania przedsiębiorstw w warunkach koronakryzysu*, „e-mentor", 5(87), s. 34–44.
17. Civera C., Cortese D., Mosca F., Murdock A. [2020], *Paradoxes and strategies in social enterprises' dual logics enactment: A csQCA between Italy and the United Kingdom*, „Journal of Business Research", 115, s. 334–347.
18. Davies I.A., Chambers L. [2018], *Integrating hybridity and business model theory in sustainable entrepreneurship*, „Journal of Cleaner Production", 177, s. 378–386.
19. de Lucas Ancillo A., del Val Núñez M.T., Gavrila S.G. [2021], *Workplace change within the COVID-19 context: a grounded theory approach*, „Economic Research-Ekonomska Istraživanja", 34(1), s. 2297–2316.
20. Dey M., Frazis H., Loewenstein M.A., Sun H. [2020], *Ability to work from home: evidence from two surveys and implications for the labor market in the COVID-19 pandemic*, „Monthly Labor Review", June, s. 1–19.
21. Doherty B., Haugh H., Lyon F. [2014], *Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda*, „International Journal of Management Reviews", 16(4), s. 417–436.
22. Erdogan I., Rondi E., De Massis A. [2020], *Managing the tradition and innovation paradox in family firms: A family imprinting perspective*, „Entrepreneurship Theory and Practice", 44(1), s. 20–54.
23. Franken E., Bentley T., Shafaei A., Farr-Wharton B., Onnis L.A., Omari M. [2021], *Forced flexibility and remote working: Opportunities and challenges in the new normal*, „Journal of Management & Organization", 27(6), s. 1131–1149.
24. Germain M.L., McGuire D. [2022], *Using Developmental Relationships to Foster Trust in Effective Virtual Teams: Lessons in Emergency Preparedness from the COVID-19 Pandemic*, w: *HRD Perspectives on Developmental Relationships* (s. 273–303), red. R. Ghosh, H.M. Hutchins, Palgrave Macmillan, Cham.
25. Gigauri I. [2021], *New economic concepts shaping business models in post-pandemic era*, „International Journal of Innovative Technologies in Economy", 1(33).
26. Haigh N., Hoffman A.J. [2011], *Hybrid organizations: the next chapter in sustainable business*, „Organizational Dynamics", 41(2), s. 126–134.
27. Hammer J., Pivo G. [2017], *The triple bottom line and sustainable economic development theory and practice*, „Economic Development Quarterly", 31, s. 25–36.
28. Hamouche S. [2021], *Human resource management and the COVID-19 crisis: implications, challenges, opportunities, and future organizational directions*, „Journal of Management & Organization", April.
29. Howe L.C., Menges J.I. [2021], *Remote work mindsets predict emotions and productivity in home office: A longitudinal study of knowledge workers during the Covid-19 pandemic*, Human-Computer Interaction.
30. Ingram A.E., Lewis M.W., Barton S., Gartner W.B. [2016], *Paradoxes and innovation in family firms: The role of paradoxical thinking*, „Entrepreneurship Theory and Practice", 40(1), s. 161–176.

31. Leppäaho T., Ritala P. [2022], *Surviving the coronavirus pandemic and beyond: Unlocking family firms' innovation potential across crises*, „Journal of Family Business Strategy", 13(1).
32. Lund S., Madgavkar A., Manyika J., Smit S. [2020], *What's next for remote work: An analysis of 2,000 tasks, 800 jobs, and nine countries*, McKinsey Global Institute, s. 1–13.
33. Mair J., Mayer J., Lutz E. [2015], *Navigating institutional plurality: Organizational governance in hybrid organizations*, „Organization Studies", 36(6), s. 713–739.
34. Martins V., Ferreira M., Braga V. [2021], *The role of the fourth sector in the context of the COVID-19 pandemic*, „Strategic Change", 30(2), s. 179–184.
35. Miron-Spektor E., Ingram A., Keller J., Smith W.K., Lewis M.W. [2018], *Microfoundations of organizational paradox: The problem is how we think about the problem*, „Academy of Management Journal", 61(1), 26–45.
36. Nadiv R. [2021], *Home, work or both? The role of paradox mindset in a remote work environment during the COVID-19 pandemic*, „International Journal of Manpower", December.
37. Nikolopoulos K., Punia S., Schäfers A., Tsinopoulos C., Vasilakis C. [2021], *Forecasting and planning during a pandemic: COVID-19 growth rates, supply chain disruptions, and governmental decisions*, „European Journal of Operational Research", 290(1), s. 99–115.
38. Pache A.C., Santos F. [2013], *Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics*, „Academy of Management Journal", 56(4), s. 972–1001.
39. Peattie K., Morley A. [2008], *Eight paradoxes of the social enterprise research agenda*, „Social Enterprise Journal", 4(2), s. 91–107.
40. Phillips S. [2020], *Working through the pandemic: Accelerating the transition to remote working*, „Business Information Review", 37(3), s. 129–134.
41. Pradies C., Aust I., Bednarek R., Brandl J., Carmine S., Cheal J., Cunha M.P., Gaim M., Keegan A., Lê J. K, Miron-Spektor E., Nielsen R.K., Pouthier V., Sharma G., Sparr J.L., Vince R., Keller J. [2021], *The lived experience of paradox: How individuals navigate tensions during the pandemic crisis*, „Journal of Management Inquiry", 30(2), 154–167.
42. Raaijmakers A.G.M., Vermeulen P.A.M., Meeus M.T.H., Zietsma C. [2015], *I need time! Exploring pathways to compliance under institutional complexity*, „Academy of Management Journal", 58, s. 85–110.
43. Raghavan A., Demircioglu M.A., Orazgaliyev S. [2021], *COVID-19 and the new normal of organizations and employees: an overview*, „Sustainability", 13(21), 11942.
44. Raport Future Business Institute [2021], https://branden.biz/wp-content/uploads/2021/09/Future_Business_Institute_raport-Praca-zdalna.pdf.
45. Rauter R., Jonker J., Baumgartner R.J. [2015], *Going one's own way: drivers in developing business models for sustainability*, „Journal of Cleaner Production", 140, s. 144–154.
46. Sako M. [2021], *From remote work to working from anywhere*, „Communications of the ACM", 64(4), s. 20–22.
47. Secinaro S., Corvo L., Brescia V., Iannaci D. [2019], *Hybrid organizations: A systematic review of the current literature*, „International Business Research", 12(11), s. 1–21.
48. Shane S.A. [1996], *Hybrid organizational arrangements and their implications for firm growth and survival: A study of new franchisors*, „Academy of Management Journal", 39(1), s. 216–234.

49. Schieman S., Badawy P.J., Milkie M., Bierman A. [2021], *Work-life conflict during the COVID-19 pandemic*, „Socius", 7.
50. Smite D., Moe N.B., Klotins E., Gonzalez-Huerta J. [2021], *From forced working-from-home to working-from-anywhere: Two revolutions in telework*, arXiv preprint arXiv:2101.08315.
51. Stoker J.I., Garretsen H., Lammers J. [2021], *Leading and working from home in times of COVID-19: On the perceived changes in leadership behaviors*, „Journal of Leadership & Organizational Studies", 29(2).
52. Sull D., Sull C., Bersin J. [2020], *Five ways leaders can support remote work*, „MIT Sloan Management Review", 61(4), s. 1–10.
53. Szukalski P. [2020], *Polski rynek pracy w cieniu COVID-19. Obraz w mediach zajmujących się problematyką gospodarczą*, „Rynek Pracy", 175(4), s. 6–15.
54. Waldman D.A., Siegel D.S., Stahl G.K. [2020], *Defining the socially responsible leader: Revisiting issues in responsible leadership*, „Journal of Leadership & Organizational Studies", 27, s. 5–10.
55. Xu N., Sun Y., Chen J., Wang Z., Chen Z., Yang B., Wang P., Zhou J. [2021], *Ergonomics Evaluation of Home Office Environment*, International Conference on Man-Machine-Environment System Engineering, Springer, Singapore, s. 466–473.

A Hybrid Enterprise: Theoretical Foundations, Hybrid Work Context and Survey Results

Summary

In this paper we make references to the theoretical foundations of the hybrid enterprise and try to point out its dimensions and perceived contradictions. In the next section, we focus on hybrid work as one of the dimensions of the hybrid enterprise. Finally, we present the results of a survey conducted among 48 executives of enterprises that have implemented the hybrid work model.

Keywords: hybrid enterprise, hybrid work, working models