

Jacek Pasieczny*
Katarzyna Michalewska**

Niedopasowanie jako źródło dysfunkcji organizacyjnych

Wstęp

Niedopasowania występują we wszystkich organizacjach, niezależnie od sektora, formy prawnej czy wielkości. Niedopasowania wpływają dysfunkcjonalnie na działanie organizacji i powodują, iż organizacje napotykają na bariery w procesach rozwoju. Identyfikacja niedopasowań nastęrcza wiele problemów o zróżnicowanym charakterze. Dotyczą one również kwestii fundamentalnych – nie wiadomo, czy istnieje stan pełnego dopasowania, czy w praktyce występują jedynie mniejsze lub większe niedopasowania. Z punktu widzenia aksjologii organizacji, przyjmując perspektywę prakseologiczną, można przyjąć, że niedopasowanie ma miejsce wtedy, gdy jego konsekwencje w istotny sposób zmniejszają wartość poprzez zmniejszanie sprawności organizacji, wyznaczanej poprzez trzy podstawowe walory: skuteczność, korzystność i ekonomiczność działania. Celem artykułu jest ukazanie przejawów i konsekwencji rozwoju wybranych dysfunkcjonalnych niedopasowań organizacyjnych. Podstawą do napisania artykułu były jakościowe badania przeprowadzone w formie studiów przypadków. Do ich powstania zastosowano analizę dokumentacji oraz częściowo ustrukturyzowane wywiady. Ich celem była identyfikacja i jak najgłębsze poznanie dysfunkcjonalnych niedopasowań organizacyjnych. Dysfunkcjonalność niedopasowań przejawia się w różny sposób, ale ich cechą wspólną jest negatywny wpływ na wartość organizacji.

1. Dopasowania i niedopasowania – istota i znaczenie

Problematyka dopasowań i niedopasowań organizacyjnych zyskuje na znaczeniu, choć trudno uznać ją za nowość w naukach o zarządzaniu. Wiąże się ona ściśle z dwiema klasycznymi funkcjami zarządzania – organizowaniem i koordynowaniem. W ostatnich latach rośnie jednak zainteresowanie tymi zagadnieniami, co wynika z kilku przyczyn.

* Dr hab., Zakład Innowacji Organizacyjnych i Przedsiębiorczości, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, ul. Szturmowa 1/3, 02-678 Warszawa, pasiecznyjacek@gmail.com

** Mgr, Katedra Zarządzania, Akademia Leona Koźmińskiego, ul. Jagiellońska 57/59, 03-301 Warszawa, katarzyna.michalewska@op.pl

1. Rosnąca złożoność procesów gospodarczych powoduje, że organizacje muszą również przyjmować coraz bardziej złożone formy. Wynika to wprost z prawa niezbędnej różnorodności [Morgan, 1997, s. 113]. W takich warunkach kluczowego znaczenia nabiera właściwe dobranie i powiązanie składowych organizacji oraz odpowiednie dopasowanie całości organizacyjnej do jej otoczenia. Im bardziej złożony jest system organizacyjny, tym większe trudności następuje jego zharmonizowanie.
2. Rosnąca dynamika otoczenia sprawia, że organizacje częściej muszą zmieniać swoje modele biznesowe, przekształcać strategie i modyfikować struktury. W takich warunkach bardzo łatwo utracić niezbędne dopasowanie wszystkich elementów organizacyjnych.
3. Wzrost nieprzewidywalności otoczenia wzmacnia efekt dwóch poprzednich czynników. Nieprzewidywalne, nieustrukturyzowane otoczenie wymaga dużej elastyczności organizacji, co z kolei stwarza liczne trudności związane z odpowiednim dopasowaniem poszczególnych składowych organizacji.
4. Powrót organizacji mechanistycznych. Jest paradoksem, że w czasach dużej dynamizacji otoczenia nastąpił renesans organizacji mechanistycznych – sformalizowanych, scentralizowanych o utrwalonym podziale pracy i daleko posuniętej wewnętrznej specjalizacji. Spowodowane jest to m.in. powszechnością certyfikacji i akredytacji, które z założenia mają gwarantować bezpieczeństwo, powtarzalność i stosowanie się do szeroko rozumianych standardów. Są to jednocześnie instrumenty silnie formalizujące organizacje. Ponadto powszechne stosowanie systemów CRM również zmusza do standaryzacji procesów i zachowań w organizacjach. Wszystko to daje organizacjom liczne korzyści, ale jednocześnie mocno je „usztynia”, formalizuje i – niekiedy – biurokratyzuje. Takie mechanistyczne organizacje są szczególnie czułe na wszelkie niedopasowania, które zaburzają organizacyjny ład i stabilność będące podstawą ich funkcjonowania.

Niedopasowanie organizacyjne jest przeciwieństwem dopasowania, rozumianego jako odpowiednie zharmonizowanie elementów organizacji względem siebie i/lub otoczenia. Niedopasowanie organizacyjne zazwyczaj jest efektem nieświadomych błędów popełnianych w procesie projektowania organizacji. Może być również pochodną błędów w zarządzaniu, przy podejmowaniu decyzji strategicznych, ale może powstawać również poprzez swoisty inkrementalizm decyzyjny – nawarstwianie się dysfunkcyjnych efektów kolejnych decyzji reorganizujących wybrane podsystemy organizacji w izolacji od pozostałych. Niedopasowanie można rozpatrywać jako niesprawność organizacji lub jako grę interesów, bądź

też celowy zabieg zmierzający do poprawy innowacyjności organizacji. Organizacje mogą dokonywać fundamentalnych zmian w organizacyjnym myśleniu, celowo kreując niedopasowanie, traktując je jako źródło nowych rozwiązań i upatrując w tym szansy na zdystansowanie konkurencji [Gadomska-Lila, Rudawska, 2014, s. 104, 109]. Jednak zdecydowana większość autorów traktuje niedopasowanie jako zjawisko dysfunkcyjne i stanowiące zagrożenie dla organizacji [Friesl, Silberzahn, 2017, s. 1709; Heracleous, Werres, 2016, s. 491; Hough, Liebig, 2013, s. 5910; Samnani, Singh, 2013, s. 124].

2. Niedopasowanie organizacyjne – osadzenie teoretyczne

Koncepcja dopasowania organizacyjnego wywodzi się z ogólnej teorii systemów oraz teorii sytuacyjnej [Gadomska-Lila, 2013, s. 15]. W tym nurcie mieszczą się zróżnicowane badania i rozważania licznych autorów. Większość badaczy koncentruje swoje zainteresowania na relacjach między wybranymi zmiennymi w przedsiębiorstwie lub grupie przedsiębiorstw stosując metody statystyczne [Skiba i inni, 2016; Chari i inni, 2017] lub jakościowe [Bundy i inni, 2017; Heracleous, Werres, 2016; Samnani, Singh, 2013; Solli-Saether i inni, 2015].

Wśród badań poświęconych dopasowaniom i niedopasowaniom liczną grupę stanowią pozycje podejmujące kwestie dopasowania i niedopasowania strategicznego. J. Hough i K. Liebig uznają, że narzędziem, które może być zastosowane w celu zwiększania poziomu dopasowania, może być strategiczna karta wyników [Hough, Liebig, 2013]. J. Bundy i inni, bazując na teorii interesariuszy, analizują znaczenie dopasowań i niedopasowań organizacji i jej otoczenia [Bundy i inni, 2017]. Według L. Heracleousa i K. Werres strategiczne niedopasowanie może prowadzić do upadku przedsiębiorstwa, a proces ten zaczyna się zazwyczaj od dysfunkcyjnego przywództwa i nieefektywnego nadzoru korporacyjnego. Taka sytuacja sprzyja ryzykownym posunięciom strategicznym i niedbałości w realizacji zadań, co w efekcie prowadzi do pogłębiania się niedopasowań między otoczeniem i organizacją [Heracleous, Werres, 2016, s. 491]. Znaczenie dostosowań strategicznych podkreślają S. Chari i inni, którzy twierdzą, że konsekwencją zmieniających się strategii marketingowych może być niedopasowanie między tymi strategiami a systemami wsparcia, zaprojektowanymi w celu realizacji tych strategii [Chari i inni, 2017, s. 129]. Inni autorzy koncentrują się na konsekwencjach niedopasowania systemów pomiaru i oceny zachowań do wyznaczonych celów strategicznych [Melnik i inni, 2014, s. 176]. Niedopasowanie strategiczne powoduje również niechęć do dzielenia się wiedzą w organizacji [Solli-Saether i inni, 2015, s. 49]. A. Samnani i P. Singh rozważają zagadnienia pionowego i poziomego

niedopasowania strategicznego poszczególnych funkcji zarządzania potencjałem społecznym, podkreślając, że analiza może być prowadzona przy użyciu teorii uniwersalistycznych, konfiguracyjnych i sytuacyjnych [Samnani, Singh, 2013, s. 125]. Problematykę niedopasowania wewnętrznych i zewnętrznych działań z zakresu CSR badają O. Hawn i I. Ioannou, którzy twierdzą, że wbrew stereotypom organizacje często znacznie więcej robią w zakresie CSR, niż o tym komunikują zewnętrznemu otoczeniu [Hawn, Ioannou, 2016, s. 2569]. Takie niedopasowanie powoduje, że firmy nie osiągają pełnych korzyści ze stosowania rozwiązań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu. Znaczenie niedopasowań kulturowych podkreślają J. Wu i Z. Ma (2018), którzy analizując funkcjonowanie chińskich przedsiębiorców powracających z zagranicy, doszli do wniosku, że często mają oni trudności z ponowną integracją ze społeczeństwem [Wu, Ma 2018, s. 20]. H. Peretz, Y. Fried, A. Levi z kolei analizowali związki między wartościami narodowymi a wybranymi charakterystykami organizacji, w szczególności stosowaniem elastycznych form zatrudnienia, dochodząc do wniosku, że elastyczne formy zatrudnienia nie zawsze pasują do uwarunkowań kulturowych organizacji [Peretz i inni, 2017]. Natomiast M. Friesl i R. Silberzahn, którzy badali mechanizmy koordynacji w korporacjach międzynarodowych, doszli do wniosku, że stosowanie niektórych z nich powoduje dysfunkcyjne niedopasowanie i niezgodność działań oddziałów z wytycznymi centrali [Friesl, Silberzahn, 2017, s. 1709].

Badania leżące u podstaw niniejszego tekstu mieszczą się w nurcie badań jakościowych i podobnie jak wskazane powyżej koncepcje zgłębiają problematykę niedopasowań strategicznych wewnętrznych i zewnętrznych. Bazą teoretyczną i podstawą interpretacji zjawisk nie jest jednak dominujące podejście sytuacyjne, lecz szkoła nowego instytucjonalizmu. W tekście poszukuje się bowiem źródeł niedopasowań w układach interesów, politykach i grach organizacyjnych, a także konsekwencjach dążenia do wewnętrznej i zewnętrznej legitymizacji.

3. Metodyka i ograniczenia metodyczne

3.1. Metodyka badań

Podstawą artykułu są badania prowadzone nad patologiami organizacyjnymi w latach 2014–2018. Badania mieszczą się w nurcie interpretacyjnym. Ich celem była identyfikacja, poznanie i stworzenie otwartego katalogu dysfunkcyjnych rozwiązań organizacyjnych. Badania przeprowadzono w formie częściowo ustrukturalizowanych wywiadów z 45 celowo dobranymi przedsiębiorcami, menedżerami i specjalistami różnych szczebli. Wśród rozmówców było 12 przedsiębiorców, 2 specjalistów pracujących w międzynarodowych korporacjach, 1 specjalista pracujący

w spółdzielni mieszkaniowej, 30 menedżerów różnych szczebli. Wśród menedżerów można wyróżnić podgrupę 10 osób, które były jednocześnie przedsiębiorcami – były to osoby pełniące funkcję prezesów w swoich własnych firmach. Rozmówcy reprezentowali m.in.: ochronę zdrowia, budownictwo, handel detaliczny, handel hurtowy, ochronę mienia, przemysł obuwniczy, energetykę, usługi komunalne, branżę motoryzacyjną, obsługę naziemną w branży lotniczej i inne. W pierwszej kolejności respondenci byli zachęceni do dzielenia się własnymi obserwacjami i przemyśleniami. Przeprowadzone wywiady były pierwszym etapem prowadzącym do stworzenia przypadków badawczych. W kolejnych etapach dokonano analizy dokumentacji organizacyjnej i przeprowadzono kolejne wywiady z innymi przedstawicielami analizowanych organizacji. Przypadki analizowano między innymi z punktu widzenia niedopasowań organizacyjnych. Do konstruowania analiz przypadków niezbędne było również pogłębianie materiału do analiz poprzez triangulację danych – w tym celu analizie poddawane były dokumenty organizacyjne, a także prowadzone były wywiady z innymi rozmówcami reprezentującymi analizowane w studiach przypadków organizacje.

3.2. Problemy związane z metodyką badań

Cel badań determinował wybór metody badawczej. Zdobycie takiej „delikatnej” wiedzy możliwe jest wyłącznie przy użyciu jak najmniej sformalizowanych metod badawczych. Taką możliwością dawały częściowo ustrukturyzowane wywiady, które jedynie naprowadzały rozmówcę na określony temat, dając mu jednocześnie dużą swobodę wyrażania opinii. Zastosowana metodyka badawcza cechuje się ograniczeniami typowymi dla badań jakościowych. Przeprowadzone badania nie mają charakteru reprezentatywnego i w związku z tym istnieją poważne ograniczenia uogólnień dla wniosków płynących z badań. Stosunkowo szeroka grupa rozmówców i zastosowanie wspomniane powyżej triangulacji danych w wieloczynnikowym nieilościowym studium wielu organizacji może jednak dostarczyć nietrywialnych wyjaśnień istotnych zagadnień organizacyjnych [Hensel, 2008, s. 139].

3.3. Problemy związane z przedmiotem badań

Wszelkie dysfunkcje organizacyjne są zjawiskiem nacechowanym silnym subiektywizmem i są jednocześnie niezwykle delikatną materią zarówno z punktu widzenia badacza, jak i uczestników badań. Dotyczy to również zagadnienia niedopasowań organizacyjnych. Wynika to z kilku czynników. Po pierwsze, termin „niedopasowanie organizacyjne” nie jest popularny wśród teoretyków i praktycznie zupełnie nieznan wśród praktyków, z którymi prowadzone były wywiady. Z tego względu w trakcie prowadzenia badań unikano stosowania takiej terminologii, zwracając

jednak pilną uwagę na wszelkie zagadnienia odnoszące się do wewnętrznej i zewnętrznej konfiguracji elementów analizowanych organizacji. Po drugie, jedynie nieliczne objawy dysfunkcji organizacyjnych mogą być poddane względnie obiektywnej ocenie za pomocą dostępnych wskaźników. Takie oceny mają jednak charakter syntetyczny i wynikowy, nie informując jednocześnie ani o miejscach, ani o mechanizmach powstawania dysfunkcji. Możliwe jest to jedynie dzięki głębszym badaniom, które w przypadku wywiadów dostarczają materiału nacechowanego dużą dozą subiektywizmu i emocji. Po trzecie wreszcie, sam termin dysfunkcja organizacyjna jest nacechowany negatywnie. Tymczasem postawa, że o firmie nie należy mówić źle jest bardzo rozpowszechniona. Może się to wiązać z obawami rozmówców przed retorsjami ze strony organizacji lub po prostu z poczuciem lojalności wobec pracodawcy.

3.4. Problemy związane z obiektem badań

Przeprowadzenie badań wiązało się również z koniecznością uwzględnienia problemów związanych z obiektem badań. Badania prowadzone były w bardzo zróżnicowanych organizacjach pod względem formy prawnej, branży, obrotów, wielkości zatrudnienia itd. Uzyskiwane informacje były często interesujące z punktu widzenia badacza, ale nieporównywalne i trudne do weryfikacji. Spośród wielu analizowanych organizacji tylko kilka z nich zgodziło się na dalsze, pogłębione badania w postaci wywiadów z kolejnymi rozmówcami reprezentującymi organizację oraz analizę dokumentów. Ponadto w niektórych przypadkach duże tempo zmian zewnętrznych i wewnętrznych prowadziło do braku stabilnych rozwiązań organizacyjnych, co niezwykle utrudnia analizę dopasowań organizacyjnych.

4. Analiza przypadków

Na podstawie uzyskanych odpowiedzi zgromadzono materiał, którego analiza umożliwiła wyodrębnienie kilku organizacji, które zostały poddane dalszym badaniom. W niniejszym artykule dokonano analizy trzech z nich.

Pierwszą firmą (A) jest firma zajmująca się obsługą naziemną kilku lotnisk w Polsce. Firma zatrudnia kilkaset osób i zajmuje się między innymi sprzedażą biletów, odprawą osób i bagażu, transportem ludzi i bagażu do i z samolotów, załadunkiem i wyładunkiem samolotów, ich sprzątnięciem itd. Od tempa i jakości działań firmy zależy m.in. punktualność przewozów lotniczych i ich bezpieczeństwo, gdyż w trakcie załadunku pracownicy firmy dbają o odpowiednie wyważenie samolotu. Lotniska obsługiwane przez firmę A należą do największych i najruchliwszych. Od kilku lat liczba obsługiwanych lotów i pasażerów przez firmę szybko rośnie. Konkurencja na tym rynku jest ograniczona, a na niektórych z obsługiwanych lotnisk nie

ma jej w ogóle. Duża część pracowników wykonuje pracę fizyczną związaną z obsługą bagażu. Jest to jednocześnie jeden z kluczowych czynników decydujących o satysfakcji pasażerów korzystających z usług portów lotniczych i przewoźników. Wykonywanie pracy przez nowych pracowników wiąże się z koniecznością przeszkolenia i uzyskania lotniskowego prawa jazdy. Dodatkowo największy obsługiwany przez firmę A port lotniczy sąsiaduje z lotniskiem wojskowym, co oznacza konieczność uzyskania odpowiedniego „certyfikatu bezpieczeństwa” przez pracowników. Jego uzyskanie trwa kilka tygodni. Wynagrodzenie podstawowej grupy pracowników jest stosunkowo niskie – poniżej średniej krajowej. Fluktuacja kadr tego szczebla jest wysoka, a praca jest postrzegana jako ciężka i mało atrakcyjna. Długotrwałość procesu uzyskiwania „certyfikatu bezpieczeństwa” dodatkowo zniechęca kandydatów do pracy na największym z obsługiwanych lotnisk. Z tego samego powodu firma ma problemy z ewentualnym poszukiwaniem pracowników wśród obcokrajowców. Duża fluktuacja ma miejsce również na najwyższych szczeblach kierowniczych, gdzie ważną rolę odgrywają czynniki polityczne. Nie zawsze są to osoby znające specyfikę branży firmy. Styl zarządzania firmą zmienia się w zależności od osoby kierującej, jednak podstawowa grupa pracowników czuje się niedoceniana. Narzekają oni na złe traktowanie przez przełożonych, ciągłe przerzucanie winy na nich za wszelkie problemy i niedociągnięcia w firmie. To z kolei powoduje niechęć i utratę motywacji pracowników.

Ważnymi interesariuszami firmy są właściciele lotnisk, z którymi relacje firmy układają się różnie – jest to w dużej mierze uzależnione od osobistych relacji kolejnych szefów firmy z kierownictwem poszczególnych portów lotniczych. Klientami firmy są obsługiwane linie lotnicze. Relacje z liniami lotniczymi są również zróżnicowane, a z najważniejszym obsługiwany przewoźnikiem stosunki są napięte. Zdaniem rozmówców z firmy A przewoźnik ten, będąc pod „specjalną ochroną” władz, narzuca firmie niekorzystne stawki i stara się wykorzystać każdą okazję, żeby przerzucić część kosztów na firmę A, w tym również poprzez ciągłe próby naliczania kar umownych.

Firma B jest przedstawicielem dużego koncernu motoryzacyjnego. Firma sprowadza i sprzedaje nowe i używane samochody i części zamienne trzech marek. Na rynku polskim firma funkcjonuje prawie 30 lat. Samochody i części zamienne sprzedawane są zarówno klientom flotowym, jak i detalicznym poprzez sieć placówek własnych oraz autoryzowanych dealerów. Firma zatrudnia około stu osób, w tym przeszło połowę stanowią pracownicy biurowi. Część pracowników to osoby będące na samozatrudnieniu, jednak ich status niewiele różni się od statusu pracowników etatowych. Prezesem firmy był zawsze obcokrajowiec – kierowany do

Polski przez centralę. Początkowo obcokrajowcy stanowili część kadry kierowniczej, z biegiem lat ich udział w strukturze zatrudnienia malał. Wynagrodzenia kształtują się znacząco powyżej średniej krajowej. Ich poziom jest bardzo zróżnicowany i – z wyjątkiem pracowników zajmujących się sprzedażą – brak jest jasnych kryteriów wynagradzania. Ogólna zasada jest jednak taka, że pracownicy zatrudnieni wcześniej mają wyższe zarobki. Znaczne są również dysproporcje w zarobkach poszczególnych szczebli organizacyjnych. Dużo wyższe wynagrodzenia, a ponadto liczne świadczenia dodatkowe, otrzymują ekspaci z kraju centrali. Stanowisko prezesa podlega regularnej rotacji, przeciętnie kadencja trwa około trzech lat. Zazwyczaj prezesi firmy po zakończeniu kadencji w Polsce obejmują stanowisko prezesa firmy w innym kraju. Warunkiem przeniesienia na równorzędne stanowisko w innym kraju jest pozytywna ocena danej osoby przez centralę firmy. Niejasne i niezdefiniowane są kryteria awansu pionowego i poziomego. Celem strategicznym firmy B jest niezmiennie obecność w czołówce firm motoryzacyjnych na rynku polskim. Cel ten od początku istnienia firmy nie jest osiągany. Produkty firmy tradycyjnie postrzegane są jako atrakcyjne pod względem wzornictwa, dużej gorzej oceniana jest ich niezawodność. Serwis firmy jest oceniany przez wielu klientów jako niezadowolający. Ceny, po których oferowane są produkty firmy B, kształtują się z reguły na poziomach wyższych od cen konkurentów, w stosunku do których pozycjonuje się firma B. Sprzedaż i udział w rynku zazwyczaj nie osiągają poziomów wyznaczanych w strategii i corocznych celach firmy B. W celu poprawy wyników finansowych w firmie podejmowane były i są działania dostosowawcze. W ciągu ostatnich dziesięciu lat firma dwukrotnie zmieniała siedzibę na tańsze, ale mniej prestiżowe lokalizacje. Ograniczono zatrudnienie, przy czym pracę straciło wielu doświadczonych pracowników o wysokich wynagrodzeniach. Niektóre obszary działalności oddano w outsourcing, przy czym, jak się okazało, nie dało to oczekiwanych oszczędności ani nie podniosło jakości świadczonych usług. Działania promocyjne firmy odbierane są jako efektowne, ale nie przekłada się to z reguły na wzrost sprzedaży. W wyniku przeprowadzonych redukcji zatrudnienia niektóre działy są przeciążone pracą, brakuje też zdefiniowanego wyraźnego zakresu obowiązków dla pracowników.

Firma C jest jedną z liczących się sieci placówek medycznych. W jej skład wchodzi przychodnie, jak również ośrodki opieki, laboratoria i szpitale. Firma zatrudnia kilka tysięcy lekarzy i innych pracowników służby zdrowia. Celem firmy jest zdobycie trwałej pozycji jednego z liderów usług medycznych. Firma C współpracuje z Narodowym Funduszem Zdrowia i niektóre usługi świadczy w ramach NFZ. NFZ jest ważnym interesariuszem, jednak większość usług opłacanych jest przez pacjentów lub świadczonych jest

w ramach abonamentów. Znaczącymi klientami firmy C są pracodawcy wykupujący abonamenty dla swoich pracowników. Abonamenty różnią się zakresem oferowanych usług i ceną. Cena wersji podstawowej abonamentu jest dość atrakcyjna nawet dla osób o średniej wysokości zarobków. Klienci indywidualni i instytucjonalni wykupili kilkaset tysięcy takich abonamentów. Duże organizacje są poważnymi klientami, jednak nawet najwięksi klienci nie mają wielkiej siły przetargowej w relacjach z firmą C. Wynika to ze skali i przedmiotu działalności firmy. Firma C stara się pokryć swoimi placówkami jak największy obszar kraju i znajdują się one niemal we wszystkich większych miastach. W firmie funkcjonuje wspólny system informatyczny i baza danych, która rejestruje historię wszystkich klientów. Jest to dużym atutem zarówno dla klientów indywidualnych, jak i instytucjonalnych. Wzrost zamożności społeczeństwa zwiększa popyt na usługi niepublicznej służby zdrowia. Szansą dla firmy C i jej konkurentów z sektora jest też starzenie się społeczeństwa oraz powszechne niezadowolenie ze sposobu funkcjonowania publicznej służby zdrowia. Wszystko to powoduje, że popyt na usługi firmy C jest wysoki i stabilny z lekką tendencją rosnącą. Poważnym problemem firmy C jest niedobór lekarzy. Warunkiem realizacji strategii zakładającej wzrost udziału w rynku jest powiększanie grona pracujących dla firmy lub współpracujących z firmą lekarzy. Na ich brak narzekają wszystkie firmy działające w branży, niezależnie od typu i formy własności. Daje to lekarzom silną pozycję przetargową w negocjacjach z przedstawicielami firmy C. Firma musi zaakceptować wysokie wymagania lekarzy odnośnie do wynagrodzenia, a także godzin i warunków pracy. Deficyt lekarzy szczególnie dotyczy specjalistów, ale w wielu placówkach brakuje również internistów. Ze względu na bardzo restrykcyjne przepisy zatrudnianie lekarzy z zagranicy jest w większej skali niemożliwe. Z usług firmy C korzystają rocznie miliony pacjentów. Znaczna część z nich wykupiła (osobiście lub poprzez swoich pracodawców) abonamenty na usługi medyczne. Pacjenci nieposiadający abonamentów wnoszą opłatę za każdą usługę medyczną. Mimo iż firma tego nie potwierdza, stosuje się (w firmie C i u jej wszystkich dużych konkurentów) praktykę preferowania klientów „płacących od ręki”. Mogą liczyć oni na krótsze i dogodniejsze terminy wizyt. Pacjenci ze standardowymi abonamentami muszą niekiedy kilka tygodni a nawet miesięcy czekać na wizytę u specjalisty, czasami w niedogodnie położonych placówkach. Powoduje to ich irytację i zdecydowanie negatywnie wpływa na wizerunek firmy C nie tylko u pacjentów, ale i pracodawców kupujących abonamenty. Firma stara się rozwiązywać ten problem poprzez nawiązywanie współpracy z coraz liczniejszą grupą lekarzy i tworzenie kolejnych placówek, jednak jeszcze szybciej rośnie liczba sprzedawanych abonamentów.

5. Niedopasowania strategiczne i operacyjne – dyskusja wyników

Analiza niedopasowań została przeprowadzona na poziomie strategicznym i operacyjnym, jakkolwiek podział ma charakter umowny, a granice między tymi grupami są nieostre. Niedopasowania strategiczne rozumie się jako takie zjawiska i rozwiązania, które uniemożliwiają harmonijną realizację strategii i powodują fragmentację organizacji. Niedopasowania operacyjne odnoszą się do poziomu relacji między systemami organizacyjnymi i oznaczają takie skonfigurowanie tych systemów, które utrudnia lub uniemożliwia ich współpracę, poprzez występowanie sprzeczności standardów, interesów lub wąskich gardeł. Związek między niedopasowaniami strategicznymi i operacyjnymi jest oczywisty i dwustronny – niedopasowania występujące w jednym obszarze mają dysfunkcyjny wpływ na inny obszar. Niedopasowania strategiczne i operacyjne w trzech analizowanych przypadkach syntetycznie przedstawiono w tabelicy 1.

Tablica 1. Niedopasowania i ich konsekwencje w analizowanych firmach

	Niedopasowania strategiczne	Niedopasowania operacyjne
Firma A	– niedopasowanie na linii firma – najważniejsi klienci	– niedopasowanie systemu wynagrodzeń do poziomu odpowiedzialności, – niedopasowanie systemu rekrutacji i zarządzania (mikrozarządzanie) do uwarunkowań rynku pracy
Konsekwencje	– przerzucanie kosztów zewnętrznych na firmę, – niekorzystny wizerunek firmy	– wysoka fluktuacja, – niewystarczające tempo i jakość pracy, – niedobór pracowników, – niezadowolenie pracowników i strajki
Firma B	– niezgodność wizji z celami firmy, – niezgodność wizerunku firmy z polityką cenową, – niedopasowanie systemu rotacji najwyższych kadr do celów firmy	– niedopasowanie systemu awansu do polityki wynagrodzeń, – nierówne obciążenie pracą, dysproporcje w procesie formalizacji firmy
Konsekwencje	– lekceważenie wizji przez pracowników, – stagnacja – brak poprawy pozycji rynkowej, – pozorne zmiany służące budowaniu wizerunku w centrali	– gry organizacyjne, intrygantwo, działalność pozorna, – nieporozumienia i konflikty

	Niedopasowania strategiczne	Niedopasowania operacyjne
Firma C	<ul style="list-style-type: none"> – niedopasowanie strategii rozwoju firmy do ograniczonych zasobów pracy (lekarzy), – niedopasowanie korporacyjnej logiki bieżącej maksymalizacji przychodów do misji, jaką jest zapewnienie satysfakcji pacjentów 	<ul style="list-style-type: none"> – niedopasowanie chęci i możliwości pracowników do standardów korporacyjnych
Konsekwencje	<ul style="list-style-type: none"> – wzrost kosztów ekspansji, – możliwość obniżenia jakości poprzez brak dobrych kandydatów do pracy, – niezadowolenie klientów i spadek renomy 	<ul style="list-style-type: none"> – niezadowolenie pracowników, – rotacja kadry, – rosnące żądania finansowe

Źródło: Opracowanie własne.

W firmie A niedopasowanie strategiczne wystąpiło na styku organizacji i jej otoczenia. W działaniach firmy i jej najważniejszych klientów brakuje spójności, zaufania i – niekiedy – woli współpracy. Biorąc pod uwagę nieformalną ochronę państwa nad jednym z kluczowych klientów firmy A, jej pozycja w negocjacjach jest słabsza i często skutkuje przerzucaniem na nią kosztów ponoszonych przez tego klienta. Niedopasowanie strategiczne firmy B dostrzegalne jest w sferze wizji firmy i jej celów. Firma niezmiennie postrzega się jako jednego z największych i najważniejszych graczy na rynku, tymczasem prowadzona polityka cenowa i niezadowalający serwis nie są spójne z wizją firmy. Oferta jest postrzegana na rynku jako niewspółmiernie droga w stosunku do jakości, występuje więc skutkujące problemami niedopasowanie rynkowe. Również zagraniczna centrala bardziej interesuje się wykonaniem zakładanych i niezbyt ambitnych planów ilościowych, nie interesując się pozycją czy postrzeganiem firmy B na rynku. W firmie C narzucona strategia szybkiego rozwoju i chęć zdobycia pozycji jednego z liderów rynku napotyka na poważną barierę zasobową związaną z niedoborem lekarzy wszystkich specjalizacji. W efekcie rośnie pozycja przetargowa lekarzy, a co za tym idzie – najczęściej koszty firmy, coraz częściej zdarzają się również przypadki nawiązywania współpracy z lekarzami mniej doświadczonymi lub o gorszej reputacji. Poważne niedopasowanie daje się zauważyć między działaniami na rzecz szybkiego rozwoju firmy i jednoczesnego utrzymania korzystnego wizerunku. Wspomniane braki lekarzy a także preferencje dla klientów płacących za usługi

kosztem klientów abonamentowych poważnie i niekorzystnie wpływają na wizerunek firmy.

Na poziomie operacyjnym w firmie A występuje wyraźne niedopasowanie systemu wynagrodzeń do zakresu odpowiedzialności pracowników. Sposób wykonywania zadań przez pracowników firmy A ma nie tylko bezpośredni wpływ na zadowolenie pasażerów, ale również ich bezpieczeństwo. Tak odpowiedzialna praca nie jest odpowiednio wynagradzana, co w połączeniu z dysfunkcyjnym mikrozarządzaniem stosowanym w firmie niekorzystnie odbija się na jakości jej pracy i kondycji finansowej. W firmie B są z kolei relatywnie wysokie wynagrodzenia i spore dysproporcje w poziomie wynagrodzeń, jednak brakuje wyraźnej polityki awansów, co skutkuje zakulisowymi rozgrywkami, intryganctwem i w efekcie promowaniem nie zawsze odpowiednich pracowników na wyższe stanowiska. W firmie C niedopasowanie operacyjne wyraźnie występuje między ciągłym niedoborem podstawowego zasobu organizacyjnego, jakim są lekarze, i koniecznością pracy zgodnie z korporacyjnymi rygorami – limitem czasu, koniecznością pracy w rozbudowanym systemie informatycznym (szczególnie w przypadku starszych wiekiem lekarzy).

Zakończenie

Niedopasowania organizacyjne są przedmiotem licznych publikacji, jednak niezmiennie pozostają interesującym polem badawczym. Współczesne organizacje są zmuszone wykazywać się dużą elastycznością, łącząc potrzebę stabilności i powtarzalności oraz umiejętności wprowadzania szybkich zmian. W takich warunkach kluczowe staje się odpowiednie dopasowanie wszystkich podsystemów organizacyjnych. W praktyce łatwo o zjawisko przeciwne – dysfunkcyjne niedopasowania organizacyjne skutkujące licznymi problemami, prowadzące do obniżenia wartości organizacji. Przeprowadzona analiza ukazuje, że niedopasowania mogą pojawiać się na styku organizacji i otoczenia oraz w samej organizacji. Niedopasowania strategiczne powodują powstawanie napięć na poziomie operacyjnym. Możliwa jest jednak również relacja odwrotna – liczne niedopasowania operacyjne przyczyniają się do problemów i dysfunkcji na poziomie strategicznym. Wydaje się, że w najbliższej przyszłości przydatne będzie lepsze poznanie obszarów „stykowych” w organizacji, co pozwoli na eliminację niektórych najczęściej spotykanych problemów z dostosowaniem organizacyjnym.

Literatura

- Bundy J., Vogel R., Zachary M. (2017), *Organization – Stakeholder Fit: A Dynamic Theory of Cooperation, Compromise and Conflict Between an Organization and Its Stakeholders*, „Strategic Management Journal”, Vol. 39, No. 2.
- Chari S., Balabanis G., Robson M., Slater S. (2017), *Alignments and misalignments of realized marketing strategies with administrative systems: Performance implications*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 63.
- Friesl M., Silberzahn R. (2017), *Managerial Coordination Challenges in the Alignment of Capabilities and New Subsidiary Charters in MNEs.*, „Organizational Studies” Vol. 38, No. 12.
- Gadomska-Lila K. (2013), *Dopasowanie organizacyjne. Aspekt strategii, kultury organizacyjnej i zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa.
- Gadomska-Lila K., Rudawska A. (2014), *Niedopasowanie – dysfunkcja czy szansa na rozwój organizacji?*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, Vol. 4, No. 34.
- Hawn O., Ioannou I. (2016), *Mind the gap: The interplay between external and internal actions in the case of corporate social responsibility*, „Strategic Management Journal”, Vol. 37.
- Hensel P. (2008), *Transfer wzorców zarządzania. Studium organizacji sektora publicznego*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa.
- Heracleous L., Werres K. (2016), *On the Road to Disaster: Strategic Misalignments and Corporate Failure*, „Long Range Planning”, Vol. 48, No. 4.
- Hough J., Liebig K. (2013), *An Analysis of Strategic Alignment Tools*, „Corporate Ownership & Control”, Vol. 10, No. 2–3.
- Melnyk S., Bitici U., Platts K., Tobias J., Andersen B. (2014), *Is performance measurement and management fit for the future?* „Management Accounting Research”, Vol. 25, No. 2.
- Morgan G. (1997), *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Peretz H., Fried Y., Levi A. (2018), *Flexible work arrangements, national culture, organizational characteristics, and organizational outcomes: A study across 21 countries*, „Human Resource Management Journal”, Vol. 28, No. 1.
- Samnani A., Singh P. (2013), *Exploring the Fit – perspective: An Ethnographic Approach*, „Human Resource Management”, Vol. 52, No. 1.
- Skiba J., Saini A., Friend S. (2016), *The effect of managerial cost prioritization on sales force turnover*, „Journal Of Business Research”, Vol. 69, No. 12.
- Solli-Saether J., Karlsen J., Van Oorschot K. (2015), *Strategic and Cultural Misalignment: Knowledge Sharing Barriers in Project Networks*, „Project Management Journal”, Vol. 46, No. 3.
- Wu J., Ma Z. (2018), *Misfit or xenophillia: The impact of oversea work experiences on returnee entrepreneurs' venture capital funding in China*, „Nankai Business Review International”, Vol. 9, No. 1.

Streszczenie

Jednym z istotnych źródeł dysfunkcji organizacyjnych jest niedopasowanie. Zjawisko to dotyczy niewłaściwych relacji wewnątrz organizacji, a także stosunków organizacji z otoczeniem. Niedopasowania strategiczne rozumie się jako

takie zjawiska i rozwiązania, które uniemożliwiają harmonijną realizację strategii i powodują fragmentację organizacji. Niedopasowania operacyjne odnoszą się do poziomu relacji między systemami organizacyjnymi i oznaczają takie skonfigurowanie tych systemów, które utrudnia lub uniemożliwia ich współpracę. Problematyka niedopasowań zyskuje na znaczeniu i popularności m.in. ze względu na wzrost nieprzewidywalności i złożoności otoczenia, ale również powrót do rozwiązań mechanistycznych w organizacjach. Artykuł opiera się na wywiadach przeprowadzonych z przedsiębiorcami i menedżerami oraz analizie przypadków. Analiza pozwoliła na identyfikację niedopasowań strategicznych, jak np. sprzeczność między wizją organizacji a jej celami strategicznymi, niedopasowanie organizacji do oczekiwań klientów lub wręcz konflikty i sprzeczność interesów między organizacjami a ich strategicznymi klientami. Zidentyfikowano również szereg niedopasowań na poziomie operacyjnym, jak np. dysproporcje w poziomie formalizacji między podsystemami organizacyjnymi, niedopasowanie systemu wynagrodzeń do indywidualnych i grupowych celów, niespójność systemu oceny pracowników i instrumentów motywacyjnych i inne. Związek między niedopasowaniami strategicznymi i operacyjnymi jest dwustronny – niedopasowania występujące w jednym obszarze mają dysfunkcyjny wpływ na inny obszar. Niedopasowania organizacyjne mają negatywny wpływ na wartość firmy. Ich efektem może być zmniejszenie możliwości rozwojowych organizacji, konflikty, obniżenie przychodów czy wzrost kosztów funkcjonowania. W określonych przypadkach mogą wystąpić bardzo niekorzystne efekty wizerunkowe. Dobrze zdiagnozowane niedopasowania organizacyjne mogą stanowić impuls do restrukturyzacji firmy.

Słowa kluczowe

niedopasowania, dysfunkcje, wartość

Misalignment as a source of organizational dysfunctions (Summary)

One of the important sources of organizational dysfunctions is misalignment. This phenomenon concerns improper relations within the organization as well as relations between the organization and the environment. Strategic misalignment is understood as such phenomena and solutions that hinder the harmonious implementation of the strategy and cause fragmentation of the organization. Operational misalignment refers to the quality of relationships between organizational systems and mean that these systems are configured in a way which makes their cooperation more difficult or impossible. The article is based on interviews conducted with entrepreneurs and managers as well as case studies. The analysis allowed to identify strategic misalignments, such as the contradiction between the vision of the organization and its strategic goals, the organization's misalignment with the expectations of clients, or even disputes and conflicts of interest between organizations and their strategic clients. A number of mismatches at the operational level have also been identified, such as disproportions in the level of formalization between organizational subsystems, misalignment of the remuneration system with individual and group aims, inconsistency of the employee appraisal system and motivational instruments, and others. The relationship between strategic

and operational misalignments is reciprocal – misalignments that occur in one area have a dysfunctional impact on another area. Organizational misalignments have a negative impact on the company's value. Their effect may be the reduction of organizational development opportunities, conflicts, lower revenues or higher operating costs. In certain cases, very negative image effects may occur. Well-diagnosed organizational misalignments can be an impulse to restructure the company.

Keywords

misalignment, dysfunctions, value

