

DYSFUNKCJONALNE NIEDOPASOWANIA ORGANIZACYJNE – ISTOTA I KONSEKWENCJE

Jacek PASIECZNY^{1*}, Katarzyna MICHALEWSKA²

¹Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego; jpasieczny@wz.uw.edu.pl

²Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa; katarzyna.michalewska@op.pl

*Korespondencja

Streszczenie: Problematyka niedopasowań organizacyjnych dotyczy niewłaściwych relacji wewnątrz organizacji a także stosunków organizacji z otoczeniem. 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 organizacyjne, dysfunkcje, wartość firmy.

DYSFUNCTIONAL ORGANIZATIONAL MISALIGNMENTS – ESSENCE AND CONSEQUENCES

Abstract: Organizational misalignment concerns improper relations within the organization as well as relations between the organization and the environment. 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: dysfunctions, organizational misalignment, company's value.

1. Wprowadzanie

Niedopasowanie organizacyjne to problem, z którym boryka się wiele, a być może większość organizacji. Ma on charakter uniwersalny i ponadczasowy. Dotyczy niewłaściwych relacji między podsystemami organizacyjnymi. Niedopasowania występują we wszystkich organizacjach, niezależnie od sektora, formy prawnej, czy wielkości. Niedopasowania wpływają na dysfunkcjonalnie na działanie organizacji i powodują, iż organizacje napotykają na bariery w procesach rozwoju. Identyfikacja niedopasowań nastrocza 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, wyznaczonej poprzez trzy podstawowe walory: skuteczność, korzystność i ekonomiczność działania. Celem artykułu jest ukazanie przejawów i konsekwencji rozwoju wybranych dysfunkcyjnych 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 dysfunkcyjnych niedopasowań organizacyjnych. Dysfunkcjonalność niedopasowań przejawia się w różny sposób, ale ich cechą wspólną jest negatywny wpływ na wartość organizacji. Próba ich rozpoznania i uporządkowania może obok pełnienia funkcji poznawczej mieć również znaczenie praktyczne, gdyż może być pierwszym krokiem w kierunku zmniejszenia ich dolegliwości, lub nawet eliminacji.

2. Metodyka i ograniczenia metodyczne badań

Podstawą artykułu są badania prowadzone nad patologiami organizacyjnymi w latach 2014-2018. Badania mieszczą się w nurcie interpretatywnym. Ich celem była identyfikacja, poznanie i stworzenie otwartego katalogu dysfunkcjonalnych rozwiązań organizacyjnych. Do analizy tych zagadnień skłoniły wieloletnie doświadczenia z pracy w doradztwie organizacyjnym jednego z autorów, które pozwoliły dostrzec długotrwałe, poważne, nawracające problemy, z jakimi boryka się wiele organizacji. Badania przeprowadzono 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. Grupa rozmówców była niezwykle zróżnicowana. Dominowali menedżerowie najwyższych szczebli, jednak sporą grupę stanowili właściciele startupów oraz specjaliści. Długość wywiadów była bardzo zróżnicowana i wahała się od 30 minut do 6 godzin. Były one zapisywane i podlegały transkrypcji. 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. 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). 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. 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 i niedopasowań organizacyjnych.

3. Teoretyczne osadzenie badań

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. Problematyka dopasowań i niedopasowań organizacyjnych podejmowana jest przez autorów ogólniejszych teorii jak P. Senge (Senge, 2002, s. 33-34), H.A. Simon (Simon, 2007, s. 96-100), W. Kieżun (Kieżun, 2012, s.16), M. Gestmann (Gestmann, 2001), M. Guy (Guy, 1989), S. Robinson i R. Benett (Robinson, and Benett, 1995), Y. Samuel (Samuel, 2010), M.F. Kets de Vries, M.D. Miller (Kets de Vries, and Miller, 1984). Większość jednak badaczy koncentruje swoje zainteresowania na relacjach między wybranymi zmiennymi w przedsiębiorstwie lub grupie przedsiębiorstw stosując metody statystyczne (Skiba, Saini, and Friend, 2016; Chari, et al. 2017) lub jakościowe (Bundy, Vogel, and Zachary, 2017; Heracleous, and Werres, 2016; Samnani, and Sigh, 2013, Solli-Saether, Karlsen, and Van Oorschot, 2015).

Niedopasowania, w zależności od przyjętych założeń, można analizować w kontekście ekologii populacji organizacji (Scott, 1992, s. 25), cyklu życia organizacji (Samuel, 2013, s. 5), psychopatologii (Kets de Vries, and Miller, 1984) czy stosując systemową metaforę organizmu (Miller, i inni, 1991). Bogaty jest również dorobek przedstawicieli ujęcia diagnostycznego, które poszukuje i tworzy instrumenty identyfikacji i analizy niedopasowań w konkretnych uwarunkowaniach sytuacyjnych (np. Launsby, 2016; Gouliemos, 2005). Do tej grupy autorów można zaliczyć m.in. R. Stockiego (Stocki, 2013), M. Gestmanna (Gestmann, 2001), M. Guy (Guy, 1989) a także S. Robinson i R. Benett (Robinson, and Benett, 1995), które stworzyły interesującą typologię zachowań organizacyjnych odbiegających od normy.

Wśród badań poświęconych dopasowaniom i niedopasowaniom, liczną grupę stanowią pozycje podejmujące kwestie dopasowania i niedopasowania strategicznego. Według niektórych autorów narzędziem, które można zastosować w celu zwiększania poziomu dopasowania może być strategiczna karta wyników (Hough, and Liebig, 2013). J. Bundy i inni bazując na teorii interesariuszy, analizują znaczenie dopasowań i niedopasowań organizacji i jej otoczenia. (Boundy, et al. 2017). Według L. Heracleosa i K. Werres strategiczne

niedopasowanie może prowadzić do upadku przedsiębiorstwa, a proces ten zaczyna się zazwyczaj od dysfunkcjonalnego 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, and 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, et al., s.129). Inni autorzy koncentrują się na konsekwencjach niedopasowania systemów pomiaru i oceny zachowań do wyznaczonych celów strategicznych (Melnik, et al. 2014.) Niedopasowanie strategiczne powoduje również niechęć do dzielenia się wiedzą w organizacji (Solli-Saether, Karlsen, and Van Oorschot, 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, and Singh, 2013). Znaczenie niedopasowań kulturowych podkreślają J. Wu i Z. Ma, którzy analizując funkcjonowanie chińskich przedsiębiorców powracających z zagranicy doszli do wniosku, że często mają oni trudności z ponowną integracją ze społeczeństwem (Wu, and Ma, 2018, s. 20). Dysfunkcje różnych typów kultur organizacyjnych analizują G. Fink, D. Dauber, M. Yolles (Fink, Dauber, and Yolles, 2012). Kwestie i bariery kulturowe dostrzegają również M. Friesl i R. Silberzahn, którzy badali mechanizmy koordynacji w korporacjach międzynarodowych. Doszli oni do wniosku, że stosowanie niektórych z mechanizmów powoduje dysfunkcjonalne niedopasowanie i niezgodność działań oddziałów z wytycznymi centrali (Friesl, and Silberzahn 2017, s. 1709). W jednym z prezentowanych w tym artykule przypadków doszło do zjawisk potwierdzających wyniki badań tych dwóch autorów. Również inne badania poruszają kwestie konsekwencji niedopasowań, w tym – patologicznych i dysfunkcjonalnych zachowań organizacyjnych. Jednym z takich negatywnych zjawisk jest wypalenie zawodowe. Problemy wypalenia zawodowego badają m.in. W. Awa, M. Plaumann, U. Walter, (Awa, Plaumann, and Walter, 2010), D.W. Chan, (Chan, 2010), J. Halbesleben, H. Osburn, M. Mumford (Halbesleben, Osbourn, and Mumford, 2006) i inni. R.D. White za źródło dysfunkcji uznaje dążenie do nadmiernej szczegółowości w działaniach menedżerów i niedopasowanie ich zachowań do innych systemów (np. wynagrodzeń) i oczekiwań pracowników (White, 2010).

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. Badania nie opierają się na paradygmacie funkcjonalistycznym i nie mają na celu znalezienia optymalnych z punktu widzenia organizacji rozwiązań. Celem jest natomiast identyfikacja niedopasowań i poszukiwanie ich źródeł w układach interesów,

politykach i grach organizacyjnych, a także konsekwencjach dążenia do wewnętrznej i zewnętrznej legitymizacji.

4. Analiza przypadków i dyskusja wyników

Przeprowadzone wywiady pozwoliły na 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. Wynagrodzenia 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 w 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, ciągle „przerzucanie winy” na nich za wszelkie problemy i niedociągnięcia w firmie. Takie „poszukiwanie winnych” nierzadko kończy się zwolnieniami i problemami z rekrutacją nowych pracowników na miejsce tych zwolnionych. 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, choć 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. Z innymi przewoźnikami stosunki są lepsze – przykładowo firma bardzo sobie chwali współpracę z jednym z największych przewoźników lowcostowych.

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 stanowią osoby będące na samo zatrudnieniu, 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 malał w strukturze zatrudnienia. Wynagrodzenia kształtują się znacząco powyżej średniej krajowej. Ich poziom jest bardzo zróżnicowany i – za 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. 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 osiągnięty. 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 efektywne, 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. 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 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. 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 w 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. 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 miesiące 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.

We wszystkich analizowanych przypadkach wystąpiły zarówno niedopasowania strategiczne, jak i operacyjne, choć w zróżnicowanej postaci i o różnych konsekwencjach. Cechą wspólną jest dysfunkcjonalny charakter analizowanych zjawisk. W firmie A niedopasowaniem 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 niezadowolający 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 najczęściej idzie 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 wpływa 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 dysfunkcjonalnym 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, intrygantwem 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).

5. 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.

Bibliografia

1. Awa W.L., Plaumann., and Walter, U. (2010), Burnout prevention: A review of intervention programs. *Patient Education and Counseling*, 78(2), 184-190.
2. Chan, D.W. (2011) Burnout and life satisfaction: Does gratitude intervention make a difference among Chinese school teachers in Honk Kong? *Educational Psychology*, 31, 7, 809-823.

3. Chari, S., Balabanis, G., Robson, M., and Slater, S. (2017) Alignments and misalignments of realized marketing strategies with administrative systems: Performance implications. *Industrial Marketing Management*, 63, 129-144.
4. Fink, G., Dauber, D., and Yolles, M. (2012) Understanding organizational culture as a trait theory. *European Journal of International Management*, 6(2), 199-220.
5. Friesl, M., and Silberzahn, R. (2017) Managerial Coordination Challenges in the Alignment of Capabilities and New Subsidiary Charters in MNEs. *Organizational Studies*, 38(12), 1709-1731.
6. Gadomska-Lila, K. (2013). *Dopasowanie organizacyjne. Aspekt strategii, kultury organizacyjnej i zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa: Difin.
7. Gadomska-Lila, K., i Rudawska, A. (2014). Niedopasowanie – dysfunkcja czy szansa na rozwój organizacji? *Edukacja ekonomistów i menedżerów*, 4(34), 103-117.
8. Gestmann, M. (2001). *Sabotaż w miejscu pracy*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
9. Gouliemos, M. (2005), Applying the organizational failure diagnosis model to the study of information systems failure. *Disaster Prevention Management*, 14(3), 362-377.
10. Guy, M. (1989), *From Organizational Decline to Organizational Renewal: the Phoenix Syndrome*. New York: Quorum Books.
11. Halbesleben, J.R.B., Osburn, H.K., and Mumford, M.B. (2006). Action research as a burnout intervention: Reducing burnout in the federal service. *Journal of Applied Behavioral Science*, 42(2), 244-266.
12. Hawn, O., and Ioannou, I. (2016). Mind the gap: The interplay between external and internal actions in the case of corporate social responsibility. *Strategic Management Journal*, 37, 2569-2588.
13. Hensel, P. (2008). *Transfer wzorców zarządzania. Studium organizacji sektora publicznego*. Warszawa: Dom Wydawniczy Elipsa
14. Heracleous, L., and Werres, K. (2016). On the Road to Disaster: Strategic Misalignments and Corporate Failure. *Long Range Planning*, 49, 491-506.
15. Hough, J., and Liebig, K. (2013). An Analysis of Strategic Alignment Tools. *Corporate Ownership & Control*, 10, 591-603.
16. Kets de Vries, M.F, and Miller, D. (1984). Neurotic Style and Organizational Pathology. *Strategic Management*, 5(1), 35-55.
17. Kieżun, W. (2012). *Patologia transformacji*. Warszawa: Poltext.
18. Launsby, R.G. *Medical Device Challenges*. Launsby Consulting. <http://www.launsby.com/Articles/MedDeviceChallenges.pdf>, 29.06.2016.
19. Melnyk, S., Bitici, U., Platts, K., Tobias, J., and Andersen, B. (2014). Is performance measurement and management fit for the future? *Management Accounting Research*, 25, 173-186.

20. Miller, J.G., and Miller, J.L. (1991). A living system analysis of organizational pathology. *Behavioral Science*, 36(4), 231-252.
21. Morgan, G. (1997). *Obrazy organizacji*. Warszawa: PWN.
22. Peretz, H., Fried, Y., and Levi, A. (2018). Flexible work arrangements, national culture, organizational characteristics, and organizational outcomes: A study across 21 countries. *Human Resource Management Journal*, 28(1), 282-200.
23. Robinson, S.L., and Bennett, R.J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
24. Samnani, A., and Singh, P. (2013). Exploring the Fit – perspective: An Ethographic Approach. *Human Resource Management*, 52(1), 123-144.
25. Samuel, Y. (2010). *Organizational Pathology. Life and Death of Organizations*. New Brunswick: Transaction Publishers.
26. Scott, W.R. (1992). *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice-Hall.
27. Senge, P.M. (2002). *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
28. Simon, H.A. (2007). *Podejmowanie decyzji i zarządzanie ludźmi w biznesie i administracji*. Gliwice: Helion.
29. Skiba, J., Saini, A., and Friend, S. (2016). The effect of managerial cost prioritization on sales force turnover. *Journal Of Business Research*, 69, 5917-5924.
30. Solli-Saether, H., Karlsen, J., and Van Oorschot, K. (2015). Strategic and Cultural Misalignment: Knowledge Sharing Barriers in Project Networks. *Project Management Journal*, 46(3), 49 -60.
31. Stocki, R.(2013). *Diagnoza organizacji od A do Z*. Warszawa: Wolters Kluwer.
32. White, R.D. (2010) The micromanagement disease: Symptoms, diagnosis and cure. *Public Personnel Management*, 39(1), 71-76.
33. Wu, J., and Ma, Z. (2018). Misfit or xenophillia: The impact of oversea work experiences on returnee entrepreneurs' venture capital funding in China. *Nankai Business Review International*, 9(1), 19-32.