

Michał FLIEGER  
Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu  
Wydział Prawa i Administracji  
Katedra Nauk Ekonomicznych

## KONCEPCJA SPÓJNOŚCI ORGANIZACYJNEJ

**Streszczenie.** Poszukiwanie efektywności oraz skuteczności w funkcjonowaniu współczesnych organizacji kieruje uwagę ku wartościom niematerialnym oraz ku istocie organizacji i zarządzania. Na tym polu zaproponowano koncepcję spójności organizacyjnej, która pozwala na harmonizację funkcjonowania organizacji w wybranych płaszczyznach. Punktem wyjścia jest poziom zarządzania strategicznego, z którego wywodzą się płaszczyzny spójności organizacyjnej. Zaliczyć do nich należy koncepcje i metody zarządzania, strukturę organizacyjną i styl zarządzania oraz profil zasobów ludzkich organizacji. Logikę wyvodu wieńczy model spójności organizacyjnej o charakterze otwartym, pozwalający na dostosowanie zawartości analizowanych płaszczyzn do potrzeb danej organizacji.

**Słowa kluczowe:** Koncepcja spójności organizacyjnej, model spójności, harmonizacja funkcjonowania organizacji, spójność organizacyjna

## ORGANIZATIONAL CONSISTENCY CONCEPT

**Summary.** Contemporary organizations look for new ways to improve their effectiveness in various ways, but more and more often they turn their attention to management and organization. As it turns out there is still a lot to do in this area and the article is an attempt to bring a new viewpoint in the field. In the article there is a proposition of a new concept called the concept of organizational consistency. The consistency is formed on three platforms: management concepts and methods, organization structure and management style, human resource profile. The concept has been summed up by consistency model. The model is an open model so the companies may use it according to the circumstances in which they operate. Thus, both the concept and the model have a big application value.

**Keywords:** Organizational consistency, consistency concept, platforms of harmonization, organizational effectiveness

## 1. Wstęp

Wraz z pojawieniem się współczesnych trendów i zmian w otoczeniu organizacji proces zarządzania ulega ciągłej transformacji. Zmiany te mają zarówno charakter zewnętrzny, jak i wewnętrzny. Do kluczowych zmian w otoczeniu zewnętrznym zaliczyć należy przede wszystkim charakter uwarunkowań ekonomicznych oraz geopolitycznych, a także wynikający z teorii postmodernistycznej nowy model konsumenta, zwanego konsumentem postmodernistycznym<sup>1</sup>. Zmiany w otoczeniu wewnętrznym organizacji związane są przede wszystkim z tzw. pracownikami nowej ery, warunkującymi zwrot ku wartościom niematerialnym w zarządzaniu, a także konieczność zastosowania nowych, często jeszcze niedawno nieznanymi technologii.

Wspomniana wyżej transformacja systemu zarządzania przybiera dziś formę procesu ciągłego, tzn. odbywa się na bieżąco na wszystkich poziomach zarządzania: od strategicznego, poprzez taktyczny, operacyjny i na końcu nierzadko wykonawczy. Jednak, choć stwierdzenie powyższe jest faktem, na prawdziwe problemy napotykamy dokonując próby zgłębienia tego procesu, jego swoistej operacjonalizacji. Pojawiają się konkretne pytania, na które odpowiedzi mają kluczowe znaczenie nie tylko dla ogólnego zrozumienia badanego zagadnienia, ale także dla możliwości aplikacyjnych, warunkujących zastosowanie rozwijanej teorii zarządzania w praktyce. Menedżerowie współczesnych organizacji, zarówno biznesowych, jak i sektora publicznego, stawiają nauce konkretne zadania i domagają się dostarczenia praktycznych i zrozumiałych rozwiązań, które na poziomie operacyjnym pozwolą wdrażać zalecenia teorii zarządzania i dzięki temu usprawniać organizacje, generując nowe obszary budowania przewagi konkurencyjnej.

Biorąc pod uwagę powyższe, autor postanowił dokonać operacjonalizacji zagadnienia procesu zapewnienia harmonizacji zarządzania organizacją przez opracowanie koncepcji spójności organizacyjnej oraz wskazanie konkretnych płaszczyzn poszukiwania tej spójności. Jest to zarazem podstawowy cel opracowania. Celami pomocniczymi jest omówienie istoty poszczególnych płaszczyzn oraz podanie konkretnych przykładów obrazujących omawiane zagadnienie. Takie podejście ma zapewnić ułatwienie procesu zrozumienia omawianego zagadnienia, a także przyczyni się do jego większej aplikacyjności. Celem opracowania jest także wskazanie problemów pojawiających się w omawianym obszarze, zarówno dla teoretyków, jak i praktyków zarządzania, a także wskazanie zaleceń dla nauki i badań przyszłych.

---

<sup>1</sup> Sułkowski Ł.: Zmiana kultury konsumpcyjnej – wyzwania dla zarządzania, [w:] Skalik J. (red.): Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia systemów zarządzania przedsiębiorstwem. Prace Naukowe, nr 1184. Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2007, s. 37.

## 2. Podstawa koncepcyjna analizy spójności

Za podstawę niniejszych rozważań należy przyjąć prawidłowości sformułowane przez Ludwika von Bertalanfy w ramach koncepcji systemowej. Jednym z głównych założeń tej koncepcji jest wpływ dokonywanych zmian w systemie nie tylko na inne elementy tego systemu, lecz również na funkcjonowanie całego systemu<sup>2</sup>. Zgodnie z tymi założeniami, zmiana jednego elementu systemu wywiera wpływ na inne elementy, a przez to funkcjonowanie całego systemu ulega zmianie. Zatem optymalizacja jednego z elementów (tzw. suboptymalizacja) może wywołać trojaki skutek w aspekcie efektywności i skuteczności całego systemu: może skutkować jego poprawą, pogorszeniem oraz może nie zmienić funkcjonowania całości.

Rozpatrując organizację jako system, wnioski płynące z powyższej koncepcji mają kluczowe znaczenie dla zapewnienia harmonizacji procesu optymalizacji organizacyjnej. Oznacza to bowiem, że optymalizując organizację przez dokonywanie ciągłych zmian, należy postrzegać i analizować system (organizację) jako całość. Należy także patrzeć wielokierunkowo, tzn. poszukiwać możliwych następstw wprowadzanych zmian w różnych obszarach funkcjonowania organizacji. Dodatkowo, należy poszukiwać owych następstw w pozornie oddalonych od siebie obszarach jej funkcjonowania.

Powyższe zalecenia wynikające z koncepcji systemowej pozostają zrozumiałe na wysokim poziomie uogólnienia i nie budzą wątpliwości. Problem pojawia się jednak w momencie, gdy podejmowana jest próba dokonania operacjonalizacji ogólnych założeń koncepcyjnych. Konieczna jest zatem identyfikacja głównych obszarów podlegających zmianom oraz uporządkowanie tych obszarów. Ponadto, konieczne jest wskazanie zależności owych obszarów pomiędzy sobą oraz określenie procesu wpływu wprowadzanych zmian na poszczególne funkcjonowanie tych obszarów<sup>3</sup>. W ten sposób proces harmonizacji, czyli dopasowania i spójności materii znajdującej się w poszczególnych obszarach zostanie zidentyfikowany, co ułatwi jednocześnie jego zastosowanie w praktyce i pozwoli na zwiększenie skuteczności i efektywności funkcjonowania organizacji. Służą temu proponowane płaszczyzny poszukiwania spójności.

Innym ważnym wnioskiem płynącym z analizy systemowej jest możliwość postrzegania organizacji oraz jej elementów w perspektywie systemów, podsystemów i nadsystemów. Przyjmuje się, że systemy składają się z podsystemów, ale jednocześnie same są elementami składowymi nadsystemów wyższego rzędu. Podsystemy mogą łączyć się w systemy, a te

---

<sup>2</sup> Perechuda K.: Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Difin, Warszawa 2000, s. 45.

<sup>3</sup> Krupski R.: Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod. Prace Naukowe, t. 27. Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2014.

z kolei tworzą nadsystem. Prawidłowość ta została wykorzystana przez autora w opracowaniu koncepcji spójności organizacyjnej przedstawionej poniżej w opracowaniu.

### 3. Płaszczyzny poszukiwania spójności organizacyjnej

Przedstawienie płaszczyzn, na których następuje harmonizacja działań w obszarze zarządzania organizacją, należy poprzedzić pewnym zastrzeżeniem, które ma znaczenie fundamentalne. Choć płaszczyzny te mają charakter uniwersalny, tzn. mają zastosowanie w każdego rodzaju organizacji, to ich konstrukcja wewnętrzna musi być za każdym razem dostosowana do nadbudowy organizacyjnej poziomu strategicznego: misji, wizji, strategii i celów strategicznych<sup>4</sup>. Ponieważ każda organizacja ma nadbudowę o indywidualnym charakterze, oznacza to, że merytoryczna zawartość oraz ukształtowanie wewnętrzne płaszczyzn spójności będzie w każdym przypadku inne, dostosowane do założeń poziomu strategicznego. Takie podejście jest konieczne i jednocześnie posiada zaletę, polegającą na konieczności wcześniejszego opracowania i przemyślenia misji, wizji i strategii organizacyjnej, zanim podejmie się dalsze działania. W wielu organizacjach bowiem obszarowi strategicznemu poświęca się zbyt mało uwagi lub jest on całkowicie pomijany<sup>5</sup>.

W proponowanej w niniejszym opracowaniu koncepcji spójności organizacyjnej zaproponowano trzy płaszczyzny poszukiwania harmonii. Każda z nich powinna tworzyć spójny system i gdy ten warunek jest spełniony, wszystkie elementy poszczególnych płaszczyzn zostają zharmonizowane i są spójne. Płaszczyzny te przedstawia tabela 1.

Tabela 1

Płaszczyzny poszukiwania spójności organizacyjnej

Numer płaszczyzny	Element pierwszy	Element drugi	Efekt działań harmonizacyjnych
Płaszczyzna 1	Koncepcje zarządzania	Metody zarządzania	Spójny system
Płaszczyzna 2	Struktura organizacyjna	Styl i mechanizmy zarządzania	Spójny system
Płaszczyzna 3	Płaszczyzna 1+2	Zasoby ludzkie (profil, praktyki)	Spójny system

Źródło: Opracowanie własne.

Jak pokazuje tabela 1, model harmonizacji organizacji składa się z trzech płaszczyzn poszukiwania spójności. Każda płaszczyzna składa się z dwóch elementów, które w parach powinny tworzyć spójny system.

<sup>4</sup> Falencikowski T.: Spójność modelu biznesu. Koncepcja i pomiar. CeDeWu, Warszawa 2013.

<sup>5</sup> Oblój K.: Strategia organizacji. PWE, Warszawa 1999, s. 74.

Płaszczyzna pierwsza odnosi się do dwóch elementów, które w teorii i praktyce zarządzania logicznie się uzupełniają – do koncepcji i metod zarządzania. Zastosowanie wybranych koncepcji powoduje, że automatycznie konieczne jest wykorzystanie innych, tak aby wesprzeć komplementarnie zastosowanie koncepcji bazowej. Zatem, już w obszarze samych koncepcji wytwarza się spójny podsystem. Przyjęcie określonych koncepcji zarządzania powoduje, że należy zastosować wiele metod, które wynikają z przyjmowanych koncepcji. Dodatkowo, nie chodzi tylko o zastosowanie owych metod zarządzania, ale także o ich akomodację i dopasowanie pod poszczególne koncepcje oraz do siebie wzajemnie. To powoduje, że także wśród metod zarządzania powstaje spójny podsystem dopasowany do podsystemu koncepcji. Jak widać zatem, zaproponowane płaszczyzny to poszukiwanie harmonii swoistych minisystemów (podsystemów), które są wewnętrznie spójne i wychodząc na wyższe poziomy analizy same łączą się w spójny system. Podejście to wyjaśnia rysunek 1.

### **Spójny podsystem koncepcji zarządzania + Spójny podsystem metod zarządzania = Spójny system**

Rys. 1. Systemy spójności w harmonizacji organizacji na przykładzie płaszczyzny 1  
Fig. 1. Consistency system in organizational harmonization on example of platform 1  
Źródło: Opracowanie własne.

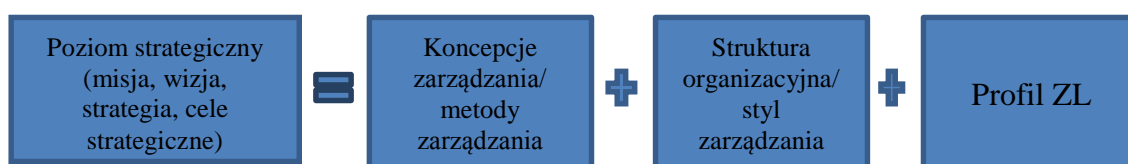
Używając terminologii pochodzącej z koncepcji systemowej, można stwierdzić, że jeżeli koncepcje zarządzania oraz metody zarządzania tworzą spójny system, to ich wewnętrzne minisystemy tworzą spójne podsystemy całego systemu. Dotyczy to także poszczególnych płaszczyzn, które mogą być rozpatrywane jako spójne podsystemy jednego, harmonijnego systemu. Poruszamy się zatem na różnych poziomach analizy systemowej.

Płaszczyzna druga, jak pokazuje tabela 1, składa się z dwóch kluczowych elementów. Pierwszym jest struktura organizacyjna, a drugim – odpowiedni styl oraz mechanizmy zarządzania organizacją. W każdej organizacji funkcjonuje określona struktura organizacyjna, która wymaga dostosowania do niej zarówno stylu zarządzania menedżerów, jak i wykorzystywanych mechanizmów zarządzania, wynikających z charakterystyki danej struktury. Ogólnie rzecz ujmując, struktury organizacyjne mogą przyjąć postać struktur funkcjonalnych, procesowych (oraz pochodnych od procesowych – np. wirtualnych), a także hybrydowych, stanowiących połączenie funkcjonalnych i procesowych. Każdy z wymienionych wariantów różni się specyfiką funkcjonowania i wymaga dopasowania stylu zarządzania, a także rozeznania mechanizmów wytwarzanych samoistnie przez określoną strukturę. Mechanizmy te, kiedy są rozpoznane i zrozumiałe dla organizacji, wymagają aktywnego wykorzystania przez menedżerów wszystkich szczebli.

Płaszczyzna trzecia, zgodnie z informacjami zawartymi w tabeli 1, jest pewną platformą integrującą poprzednio omawiane płaszczyzny z zasobami ludzkimi organizacji. Z konstrukcji tej płaszczyzny wynika, że do spójnych systemów koncepcji i metod zarządzania oraz struktury organizacyjnej i stylu oraz mechanizmów zarządzania dopasować należy odpowiednio ukształtowany potencjał ludzki organizacji, który musi w wybranych w poprzednich płaszczyznach uwarunkowaniach cechować się określonymi charakterystykami. Zatem, na płaszczyznę trzecią składa się spójny podsystem złożony z dwóch pod/podsystemów (płaszczyzny 1 i 2) oraz podsystem zasobów ludzkich. Ten ostatni wymaga odpowiedniego dopasowania działań wewnątrz obszaru zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Zaliczamy do nich praktyki ZZL oraz inne działania z tego obszaru, składające się na stworzenie zasobów ludzkich o określonym profilu. Płaszczyzna trzecia wskazuje również na kluczowy, wewnątrzsystemowy charakter i rolę zasobów ludzkich, które warunkują niejako sprawne działanie podsystemów i systemów opracowanych w poprzednich płaszczyznach.

#### 4. Model spójności organizacyjnej

Biorąc pod uwagę dotychczasowe rozważania, na poziomie strategicznym zarządzania organizacją możliwe jest zaproponowanie modelu spójności organizacyjnej, który jest podsumowaniem analiz prowadzonych na poszczególnych płaszczyznach spójności. Model ten przedstawiony został na rysunku 2.

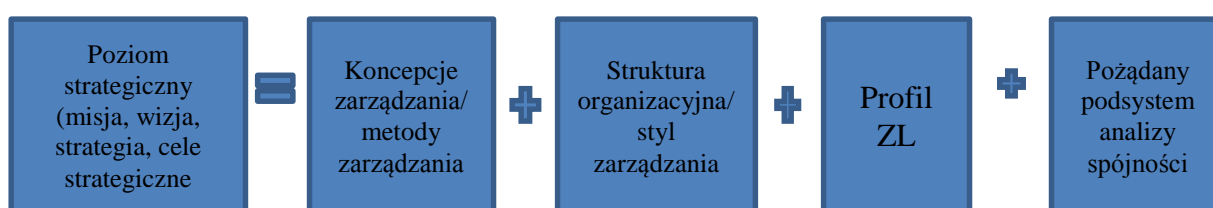


Rys. 2. Model spójności organizacyjnej  
 Fig. 2. Organizational consistency model  
 Źródło: Opracowanie własne.

Jak pokazuje rysunek 2, podstawą tworzenia spójnego systemu organizacyjnego oraz harmonizacji założeń i działań organizacyjnych jest zawsze określenie założeń poziomu strategicznego w postaci misji, wizji, strategii organizacyjnej oraz celów strategicznych. Tym założeniom podporządkowane powinny być zharmonizowane podsystemy koncepcji oraz metod zarządzania, struktury organizacyjnej oraz stylu zarządzania i profil zasobów ludzkich. Powyższy model przedstawia zatem płaszczyzny niezbędnych analiz organizacyjnych prowadzących do wypracowania harmonijnego systemu. Osiągnięcie spójności w zapropo-

wanych w modelu na rysunku 2 podsystemach skutkuje zwiększeniem skuteczności działań organizacji oraz wzrostem efektywności funkcjonowania.

Należy zaznaczyć, że przedstawione w powyższym modelu podsystemy stanowiące platformy analizy spójności organizacyjnej mogą mieć charakter otwarty, co oznacza, że model ten w razie konieczności powinien być uzupełniany przez organizacje dokonujące harmonizacji funkcjonowania. Obszary widoczne w modelu na rysunku 2 mają charakter obligatoryjny, natomiast istnieje możliwość dodania kolejnych podsystemów analizy. Model spójności ma zatem także wymiar inspirujący, co jest jego dużą wartością. Wymiar inspirujący modelu spójności przedstawia rysunek 3.



Rys. 3. Możliwości konfiguracji płaszczyzn spójności organizacyjnej – typ modelu otwartego

Fig. 3. The possibilities of consistency platforms configuration – open model type

Źródło: Opracowanie własne.

Rysunek 3 pokazuje otwarty charakter zaproponowanego modelu spójności. Oznacza to, że w zależności od uwarunkowań, w których działają poszczególne organizacje, istnieje możliwość komplementarnego dodania kolejnych płaszczyzn analizy i prowadzenia dalszej harmonizacji organizacyjnej. Najistotniejsze jest jednak to, że niezależnie od ilości elementów modelu w organizacji podejmowane są świadome działania w celu osiągnięcia spójności organizacyjnej, co sprzyja przeciwdziałaniu chaosowi i przypadkowości, z którymi można często spotkać się we współczesnych organizacjach, niezależnie od ich rodzaju.

Poza otwartością, zaproponowany model cechuje także elastyczność, rozumiana jako możliwość wewnętrznej rekonfiguracji podsystemów w zależności od występujących zmian zarówno w otoczeniu wewnętrznym, jak i zewnętrznym organizacji. Rekonfiguracja wewnętrzna może przyjąć postać tymczasową lub stałą. Rekonfiguracja tymczasowa polega na chwilowym wprowadzeniu modyfikacji w poszczególnych podsystemach w stosunku do przyjętych założeń. Modyfikacje te mogą przyjąć np. formę wyjątkowych zachowań wymuszonych niezależnymi okolicznościami. Sytuacja taka występuje np. wtedy, gdy w sytuacji kryzysowej konieczne jest chwilowe odejście od demokratycznego stylu zarządzania i przyjęcie stylu autorytarnego w celu rozwiązania problemów. Pracownicy stają się wtedy jedynie wykonawcami poleceń. Gdy sytuacja ulega normalizacji, przewiduje się powrót do mechanizmów wynikających z przyjętego modelu.

Rekonfiguracja stała polega na wprowadzaniu trwałych zmian w przyjętych regulacjach dotyczących poszczególnych podsystemów, w zależności od nabywanych doświadczeń, a także w wyniku trwałych zmian otoczenia. Ważny jest w tym przypadku mechanizm otwartej komunikacji zwrotnej dotyczącej efektywności i skuteczności przyjętych rozwiązań, który pozwala na organizacyjne uczenie się i wprowadzanie stosownych zmian. Wynika z tego, że przyjęta w danej organizacji regulacja podsystemów zgodnie z koncepcją spójności organizacyjnej może podlegać procesowi ciągłej optymalizacji na skutek dokonywanej rekonfiguracji wewnętrznej.

Należy podkreślić, że gruntowna zmiana założeń modelowych w ramach przyjętej koncepcji spójności, rozumiana jako ponowna konfiguracja poszczególnych podsystemów, następuje wtedy, gdy występują zmiany poziomu strategicznego zarządzania (misji, wizji oraz celów strategicznych) i gdy organizacja zmienia znacząco swój sposób funkcjonowania. Przykładowo, taka sytuacja może mieć miejsce wtedy, gdy organizacja dokonuje zmiany funkcjonalnego sposobu działania na procesowy i postanawia wdrożyć zarządzanie procesowe. Wtedy zmiany mają charakter kompleksowy i konfiguracja podsystemów odbywa się na nowo. Co ważne, zmianie nie muszą ulegać elementy zaproponowanego na rysunku 3 modelu spójności, a jedynie treści regulujące poszczególne podsystemy płaszczyzn spójności.

## 5. Wnioski końcowe oraz wyzwania dla nauki

W obecnych warunkach funkcjonowania organizacji, w których konieczne jest generowanie nowych, innowacyjnych przewag konkurencyjnych oraz ciągły wzrost efektywności i skuteczności działania, koncepcja spójności organizacyjnej dostarcza nowych możliwości. Możliwości te dotyczą ciągłego, bieżącego poszukiwania spójności przez nieprzerwaną harmonizację różnych obszarów organizacyjnych, tworzących podsystemy będące płaszczyznami analizy. To ciągłe poszukiwanie spójności przyjmuje za podstawę założenia koncepcji systemowej i wynika z przyjętych założeń strategicznych. Jest to jedno z głównych zadań współczesnych menedżerów zarówno poziomu strategicznego, taktycznego, jak i operacyjnego.

Zakres i obszar analizy spójności organizacyjnej wyznaczony jest przez poziom zarządzania, z którego analiza ta jest dokonywana. Mamy tu do czynienia z tzw. zoomowaniem systemowym<sup>6</sup>. Przykładowo, w organizacji procesowej poziom operacyjny może dotyczyć zarządzania danym procesem, a w organizacji funkcjonalnej – danym działem, ale trzeba podkreślić, że każde zoomowanie musi zawierać się w spójnej koncepcji całego systemu

---

<sup>6</sup> Można zaproponować polski odpowiednik „zoomowania systemowego” – skalowanie. Skalowanie jest propozycją własną autora niniejszego opracowania.



organizacyjnego, będącego podstawą tego zoomowania. Punktem wyjścia jest koncepcja spójnej całości, która jest następnie operacjonalizowana na kolejnych poziomach zarządzania.

W proponowanej koncepcji spójności operacjonalizacja przyjmuje także formę tworzenia i wdrażania projektów realizujących założenia koncepcyjne w poszczególnych płaszczyznach spójności. Podobnie jak inne gruntowne zmiany organizacyjne, spójność jest najpierw opracowywana w wymiarze założeń teoretycznych, a następnie jest wdrażana szeregiem projektów. W ten sposób osiągnięta jest swoista *dojrzałość spójności organizacyjnej*. Po jej osiągnięciu dokonuje się bieżącej optymalizacji spójności, co wskazuje, że poszukiwanie spójności jest bieżącym zadaniem każdej organizacji. W tym przypadku widoczne jest daleko idące podobieństwo do wdrażania zarządzania procesowego, osiągania dojrzałości procesowej, a następnie bieżącej optymalizacji struktury procesowej<sup>7</sup>. Z analogii tej można czerpać rozwiązania praktyczne, stanowiące jednocześnie współczesne wyzwania dla nauki. Niektóre z nich omówiono poniżej.

Należy również zaznaczyć, że zaniedbania wynikające z zaniechania działań zmierzających do zastosowania koncepcji spójności mogą skutkować licznymi patologiami organizacyjnymi i mogą wpływać na obniżenie efektywności i skuteczności organizacyjnej. Mogą też przyczynić się do generowania niższej wartości dodanej dla klientów organizacji. Pogorszeniu może ulec także pozycja konkurencyjna organizacji. Do podstawowych powodów zaniechań w poszukiwaniu spójności zaliczyć należy brak świadomości konieczności budowy spójności organizacyjnej oraz brak specjalistycznej wiedzy szczegółowej w poszczególnych płaszczyznach zaproponowanego modelu. Problem stanowi także brak doświadczeń wdrożeniowych w tych obszarach, konieczny do poniesienia wysiłku organizacyjny związany z dokonaniem zmian oraz w niektórych przypadkach wysokie koszty przyjmowanych rozwiązań szczegółowych. Powyższe problemy generują bardzo istotne wyzwania dla nauki. Po pierwsze, konieczne jest podejmowanie wszelkich działań zmierzających do szerzenia świadomości spójności organizacyjnej oraz konieczności jej poszukiwania. Po drugie, konieczne jest opracowanie rozwiązań szczegółowych, umożliwiających osiągnięcie spójności w praktyce.

Zaproponowany przez autora model spójności organizacyjnej może stanowić punkt wyjścia dla opracowania rozwiązań na poziomie operacyjnym, w postaci np. kwestionariuszy diagnostycznych, modeli osiągania dojrzałości spójności organizacyjnej, zarówno o charakterze deskryptywnym, jak i preskryptywnym, propozycji rozwiązań modelowych odnoszących się do zaproponowanych płaszczyzn i innych rozwiązań ułatwiających prace nad spójnością, zarówno na poziomie teoretycznym, jak i praktycznym, wdrożeniowym. Jednym z wielu problemów jawi się przykładowo kwestia diagnozy poziomu oraz pomiaru spójności

---

<sup>7</sup> Flieger M.: Zarządzanie procesowe w urzędach gmin. Model adaptacji kryteriów dojrzałości procesowej. UAM, Poznań 2012, s. 120.

organizacyjnej. Należy opracować nie tylko kwestionariusze diagnostyczne, lecz również zestawy mierników spójności. Jest to niewątpliwie istotne wyzwanie dla nauki o dużym znaczeniu aplikacyjnym. W wymienionym obszarze istnieje bowiem znaczna luka wiedzy, a w literaturze można spotkać jedynie rozwiązania cząstkowe, tworzone dla innych potrzeb, które mogą być wykorzystane dla tworzenia spójności organizacyjnej. Przykładem może być kwestionariusz diagnostyczny zdolności organizacji do uczenia się<sup>8</sup>.

Podsumowując, proponowana przez autora koncepcja spójności wraz z modelem spójności organizacyjnej wpisuje się we współczesne trendy związane z poszukiwaniem obszarów zwiększania efektywności i skuteczności organizacyjnej i jednocześnie wypełnia zauważoną lukę wiedzy. Koncepcja ta ma charakter wysoce aplikacyjny, co sprawia, że może być szczególnie atrakcyjna dla praktyków, a jej uniwersalny charakter powoduje, że może być wykorzystywana we wszystkich rodzajach organizacji. Dodatkowo, należy podkreślić, że zaproponowana koncepcja ma istotny wymiar stymulacyjny, inspirujący naukowców z obszaru zarządzania do kolejnych opracowań wynikających z potrzeby uzupełnienia wiedzy w obszarze spójności organizacyjnej.

## Bibliografia

1. Czerska M., Rutka R.: Metody diagnozowania przedsiębiorstwa. Akademia Ekonomiczna, Katowice 1998.
2. Falencikowski T.: Spójność modelu biznesu. Koncepcja i pomiar. CeDeWu, Warszawa 2013.
3. Flieger M.: Zarządzanie procesowe w urzędach gmin. Model adaptacji kryteriów dojrzałości procesowej. UAM, Poznań 2012.
4. Krupski R.: Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod. Prace Naukowe, t. 27. Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2014.
5. Oblój K.: Strategia organizacji. PWE, Warszawa 1999.
6. Perechuda K.: Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Difin, Warszawa 2000.
7. Sułkowski Ł.: Zmiana kultury konsumpcyjnej – wyzwania dla zarządzania, [w:] Skalik J. (red.): Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia systemów zarządzania przedsiębiorstwem. Prace Naukowe, nr 1184. Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2007.

---

<sup>8</sup> Czerska M., Rutka R.: Metody diagnozowania przedsiębiorstwa. Akademia Ekonomiczna, Katowice 1998, s. 69.