

# Niedopasowanie – dysfunkcja czy szansa na rozwój organizacji?

Katarzyna Gadomska-Lila

*Uniwersytet Szczeciński*

Aleksandra Rudawska

*Uniwersytet Szczeciński*

W warunkach dynamicznych zmian otoczenia organizacje poszukują różnych sposobów na zdobycie przewagi konkurencyjnej – od optymalnego dopasowania do zmian w otoczeniu po celowe kreowanie niedopasowania. Każda z tych opcji niesie określone konsekwencje, widoczne zarówno w postawach i zachowaniach pracowników oraz ich indywidualnych wynikach, jak też w wynikach finansowych i rynkowych zatrudniających ich organizacji. W opracowaniu dokonano analizy przyczyn i konsekwencji niedopasowania organizacyjnego. Podstawę prezentowanych rozważań stanowią studia literatury przedmiotu oraz wyniki badań empirycznych.

**Słowa kluczowe:** niedopasowanie organizacyjne, dopasowanie organizacyjne, postawy i zachowania, wyniki działania.

## Wprowadzenie

Różnorodność i dynamika zmian, które zachodzą w otoczeniu współczesnych organizacji oraz „powszechna niepewność” (Kozłowski, 2013, s. 19), z jaką muszą się mierzyć, skłania do poszukiwania działań pozwalających zdobyć przewagę konkurencyjną. Jedne firmy poszukują swojej szansy w skutecznym dopasowywaniu się do zmian otoczenia konkurencyjnego i dążą do optymalnego dopasowania między organizacyjnymi zasobami, zdolnościami a szansami rynkowymi. Inne

z kolei dokonują fundamentalnych zmian w organizacyjnym myśleniu i praktykach, celowo kreując niedopasowanie, traktując je jako źródło nowych rozwiązań i upatrując w tym szansy na zdystansowanie konkurencji. Oba podejścia zwracają szczególną uwagę na zewnętrzny wymiar dopasowania/niedopasowania. Tymczasem kwestia dopasowania organizacyjnego, szeroko dyskutowana w ostatnim czasie, angażuje również wewnętrzne elementy organizacji, jak strategia, kultura organizacyjna, struktura czy praktyki zarządzania zasobami ludzkimi. Jest to o tyle istotne, że szczególnie oddziałuje na postawy i zachowania pracowników. Ważne zatem okazują się pytania: czy dla sprawnego działania organizacji i budowania ich pozycji konkurencyjnej zewnętrzny wymiar dopasowania jest kluczowy? Czy w dzisiejszym turbulentnym otoczeniu możliwe jest kreowanie dopasowania? Czy organizacje mogą funkcjonować i z powodzeniem osiągać swoje cele, pozostając niedopasowane? Jakie konsekwencje, zwłaszcza dotyczące społecznej sfery funkcjonowania organizacji, z tym się wiążą?

Głównym celem artykułu jest analiza niedopasowania organizacyjnego – szans i zagrożeń z nim związanych oraz wpływu na wyniki, zarówno indywidualne, jak i organizacyjne przedsiębiorstw. Podstawę prezentowanych rozważań oraz formułowanych wniosków stanowią studia literatury przedmiotu oraz wyniki badań empirycznych, zarówno własnych, jak i innych autorów.

## Rodzaje i znaczenie dopasowania organizacyjnego

Atrybuty otoczenia współczesnych organizacji – zmienność, kompleksowość, nieprzewidywalność, coraz częściej zmuszają menedżerów do rozwijania zdolności przystosowawczych, czyli umiejętności szybkiego reagowania na pojawianie się szans i dostosowania się do zmian zachodzących na rynkach. Coraz częściej podkreśla się zatem konieczność kreowania organizacji zwinnej, ruchliwej (*agile organisation*). Koncepcja ta opiera się na bardzo szybkim i efektywnym uczeniu się, rozwoju zdolności organizacyjnych i indywidualnych, upełnomocnianiu pracowników, a także na pracy w zespołach o zmiennych konfiguracjach (Dyer, Shafer, 1999, s. 145–174). Bardzo ważną rolę odgrywa również kultura organizacyjna zorientowana na ciągłe doskonalenie. Jedynie bowiem nieustanne doskonalenie zapewnia optymalny poziom dopasowania do zmian w otoczeniu, przy jednoczesnym osiągnięciu możliwie najtrwalszej przewagi konkurencyjnej w warunkach nieustannych wstrząsów (Koźmiński, 2013, s. 19). Ważne jest również wykorzystanie posiadanego potencjału, eksploatawanie własnych zasobów i kompetencji, a także wycucie, jak kreować wartość w krótkim okresie oraz jakie działania podjąć, żeby ją dostarczyć klientom (Birkinshaw, Gibson, 2004, s. 47). Jest to jedna

z dynamicznych umiejętności, które Teece, Pisano i Shuen (1997, s. 509–533) definiują jako „zdolności firmy do integrowania, budowania i rekonfigurowania wewnętrznych i zewnętrznych kompetencji w odpowiedzi na zmieniające się otoczenie”. K.M. Eisenhardt i J.A. Martin (2000, s. 1105–1121) uważają dynamiczne umiejętności za kompetencje, które pozwalają organizacji przegrupować swoje zasoby w celu dostosowania się i zmiany, a M. Zollo i S.G. Winter (2002, s. 339–351) wskazują, że dynamiczna umiejętność jest procesem „wyższego poziomu”, w którym firma modyfikuje swoje rutynowe zachowania. Organizacje rozwijają się dzięki uczeniu się, adaptacji i powtarzalności procesów. Jednak trudno jest reagować w skoordynowany sposób na nagłe sytuacje, które pojawiają się sporadycznie. Prowadzi to do poszukiwania kompromisu między efektywnością a elastycznością. Zdaniem S. Raicha i in. (Raich, Birkinshaw, Probst, Tushman 2009, s. 685–695), dla długookresowego powodzenia niezbędne jest równoważenie eksploatacji posiadanych kompetencji i eksploracji – poszukiwania nowych kompetencji. Umiejętność, która prowadzi do takiej równowagi określa się jako oburęczność (*ambidexterity*). W praktyce funkcjonowania organizacji oznacza to połączenie dwóch rodzajów działalności – tworzenia przełomowych innowacji i ciągłego doskonalenia dotychczasowych produktów i usług (unowocześnianie istniejących rozwiązań) (O’Reilly, Tushman, 2004). Wiąże się to z rozwojem pracowników, zachęcaniem do uczenia się oraz zarządzaniem wiedzą. Aby pracownicy byli chętni do uczenia się, otwarci na zmiany, elastyczni, potrzebny jest rozwój wiedzy i zdolności, dzięki którym możliwe będzie zrealizowanie wielu różnych opcji strategicznych (Paauwe, 2004). Organizacje powinny być bowiem dostosowane do otoczenia biznesowego oraz obecnego lub potencjalnego rynku, co oznacza, że muszą być zdolne do identyfikowania lub przynajmniej przewidywania zmian w otoczeniu i kierunku jego ewolucji. Ten rodzaj dopasowania to dopasowanie zewnętrzne. Jego idea w szczególności nawiązuje do dwóch perspektyw: strategicznego pozycjonowania oraz teorii zasobowej (Barney, 1991, s. 99–120; Peteraf, 1993, s. 179–192). Oznacza zwrócenie się na zewnątrz, poszukiwanie możliwości dopasowania do zachodzących zmian, a w związku z tym nowych kompetencji mogących stanowić źródło przewagi konkurencyjnej. Jednak, żeby to osiągnąć nie wystarczy dopasować strategię do otoczenia i potrzeb klientów. Potrzebne jest dopasowanie wewnętrzne między strategią, kulturą organizacyjną, strukturą, praktykami zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) i innymi elementami organizacji, uwzględniające równocześnie „twarde” i „miękkie” czynniki zarządzania (Kast, Rosenzweig, 1985; Peters, Waterman Jr., 1982). Jednak zdaniem P. Leinwanda i C. Mainardi (2011, s. 79), firmy w zbyt dużym stopniu skupiają się na zewnętrznym pozycjonowaniu i dostosowywaniu do otoczenia, przez co mają problem z dopasowaniem wewnętrznym. Tymczasem dopasowanie wewnętrzne ma wiele

zalet. Zestawienie pozytywnych aspektów oraz wymagań związanych z dopasowaniem zewnętrznym i wewnętrznym zaprezentowano w tabeli 1.

**Tabela 1. Atuty i wymagania związane z dopasowaniem organizacyjnym**

Dopasowanie zewnętrzne	
Atuty	Wymagania
<ul style="list-style-type: none"> <li>– podstawa zdobycia i utrzymania przewagi konkurencyjnej (Porter, 1996)</li> <li>– możliwość osiągnięcia lepszej pozycji na rynku, co ma zapewnić organizacji przetrwanie, zyski i dobrą opinię (Hatch, 2002)</li> <li>– szansa rozpoznania zmian i potrzeb, a następnie dopasowania zasobów i kompetencji do potrzeb klientów i oczekiwań pozostałych interesariuszy („strategiczne optymalne dopasowanie”) (Collis, Rukstad, 2009)</li> <li>– reagowanie na zmiany w otoczeniu, co pozwala prowadzić działalność w sposób efektywny (Middleton, Harper, 2004)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– problemy z adaptacją do dynamicznego otoczenia zewnętrznego (Pascal, 1999)</li> <li>– wymóg szerokiego zrozumienia przez menedżerów z różnych szczebli i różnych obszarów funkcjonalnych celów organizacji oraz kontekstu jej działania (Kathuria, Joshi, Porth, 2007)</li> </ul>
Dopasowanie wewnętrzne	
Atuty	Wymagania
<ul style="list-style-type: none"> <li>– bardziej efektywne funkcjonowanie organizacji na rozmaitych poziomach (Nadler, Tushman, 1980)</li> <li>– integracja, synergia i zaangażowanie na rzecz realizacji wspólnych celów (Kaplan, Norton, 2011a)</li> <li>– osiąganie leżących u podstaw strategii celów (Semler, 1997)</li> <li>– sprawne wykonywanie funkcji, spójne działanie (Penc, 2010)</li> <li>– łatwiejsze wdrażanie licznych koncepcji i metod zarządzania (Gale, Wood, 1994)</li> <li>– ograniczenie liczby konkurencyjnych projektów, oszczędność kosztów i czasu, ułatwienie procesu podejmowania decyzji operacyjnych oraz usprawnienie komunikacji między komórkami (Kaplan, Norton, 2011b)</li> <li>– generowanie lepszych wyników (Kathuria, Joshi, Porth, 2007)</li> <li>– tworzenie przewagi konkurencyjnej (Powell, 1992)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wymóg zaangażowania menedżerów z różnych poziomów organizacji (Kathuria, Joshi, Porth, 2007)</li> <li>– konieczność koordynacji działań na różnych szczeblach i z różnych obszarów funkcjonalnych</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Dopasowanie wewnętrzne niesie ze sobą wiele korzyści wpływających na sprawne działanie organizacji, co pośrednio determinuje również skuteczność reagowania na zmiany zewnętrzne. Sytuacja, w której poszczególne elementy organizacji wzajemnie się uzupełniają pozwala synchronizować, a przez to optymalizować działania. Przejawia się to w podejmowaniu spójnych decyzji w różnych obszarach i na różnych poziomach organizacji, co zapewnia większą konsekwencję w działaniu. Dzięki temu pracownicy otrzymują spójne sygnały dotyczące kierunku rozwoju organizacji, cenionych wartości, polityki firmy, stosowanych systemów zarządzania itp., co daje poczucie uporządkowania, konsekwencji i przewidywalności. Wzajemna zgodność stosowanych praktyk zarządzania, konsekwencja w stosowaniu określonych reguł i narzędzi umożliwiają skuteczne kształtowanie pożądanych postaw i zachowań oraz wpływają na zrealizowanie wyznaczonych zadań, a także osiągnięcie założonych celów. Brak dopasowania poszczególnych elementów i konkretnych praktyk z nimi związanych powoduje, że pracownicy mają trudność z identyfikacją prawidłowych wzorców, co znajduje wyraz w ich postawach i zachowaniach. Sprzeczne sygnały, jakie do nich docierają, budzą wątpliwości co do sposobu postępowania, osłabiają motywację, a w konsekwencji skutkują spadkiem poziomu satysfakcji, zaangażowania i wydajności, co może również przełożyć się na wyższą absencję i fluktuację. Efekty tego są widoczne w wynikach organizacji, w konsekwencji przekładając się na jej pozycję konkurencyjną.

Problematyka dopasowania organizacyjnego stanowiła przedmiot badań empirycznych zrealizowanych w średnich i dużych przedsiębiorstwach produkcyjnych z województwa zachodniopomorskiego. W okresie od czerwca 2012 r. do stycznia 2013 r. prowadzono badania nad dopasowaniem organizacyjnym w aspekcie strategii, kultury organizacyjnej i zarządzania zasobami ludzkimi. Miały one charakter zarówno ilościowy (kwestionariusze ankiet), jak i jakościowy (wywiady, analiza dokumentacji). Właściwe badania ilościowe (wcześniej poprzedzone badaniami pilotażowymi) realizowano od października 2012 r. na próbie 298 przedsiębiorstw. Dobór próby był celowy – do badań zaproszono wszystkie zarejestrowane w rejestrze REGON na dzień 12 września 2012 r. średnie i duże przedsiębiorstwa produkcyjne z województwa zachodniopomorskiego. Narzędzie badawcze stanowił autorski kwestionariusz ankietowy, który ze względu na przedmiot badań oraz charakter zawartych pytań skierowano do dwóch osób: głównego decydenta (prezes, dyrektor generalny itp.) oraz osoby odpowiedzialnej za zarządzanie zasobami ludzkimi (dyrektor personalny, specjalista ds. zasobów ludzkich itp.). Zwrot wypełnionych ankiet otrzymano z 76 przedsiębiorstw, w tym z 66 podmiotów otrzymano komplet kwestionariuszy – zarówno od głównego decydenta, jak i specjalisty ds. zarządzania zasobami ludzkimi. Kolejnym etapem były badania o charakterze studium przypadku, które zrealizowano w trzech

przedsiębiorstwach. Dobór próby również miał charakter celowy, a jego podstawę stanowił zamiar poznania mechanizmu dopasowania organizacyjnego. W każdym przedsiębiorstwie przeprowadzono pogłębione badania ilościowe, do których zaproszono wszystkie zatrudnione osoby oraz badania jakościowe: wywiady ustrukturyzowane z kadrą zarządzającą, obserwację bezpośrednią oraz analizę dokumentacji.

Obszar objęty analizą uwzględniał strategię, kulturę organizacyjną oraz zarządzanie zasobami ludzkimi. Odnosił się zatem do społecznego podsystemu organizacji, kluczowego dla jej sprawnego działania i rozwoju. Wyniki badań potwierdziły duże znaczenie dopasowania, co koresponduje z wynikami Ch.A. O'Reilly'ego i J. Pfeffera (2006, s. 15), sugerującymi, że przedsiębiorstwa, które znalazły unikalne metody łączenia wartości, strategii i praktyk zarządzania ludźmi, osiągają przewagę, której konkurenci nie są w stanie nadrobić. Analizy statystyczne z zastosowaniem modelowania równań strukturalnych wykazały, że dopasowanie w aspekcie strategii, kultury organizacyjnej oraz zarządzania zasobami ludzkimi, wpływa na postawy i zachowania pracowników, co przekłada się następnie na wyniki działania przedsiębiorstw. Model wewnętrzny zaprezentowano w tabeli 2.

**Tabela 2. Oszacowane parametry modelu wewnętrznego**

Zależności	Oceny parametrów	Oceny parametrów standaryzowanych	Poziom
Postawy ← Dopasowanie	0,106	0,297	0,043
Wyniki ← Postawy	0,645	0,325	0,026

Źródło: Gadomska-Lila (2013, s. 134).

Model potwierdza istotny wpływ zmiennej „Dopasowanie” na „Postawy i zachowania pracowników”, jak również zmiennej „Postawy i zachowania pracowników” na zmienną „Wyniki działania”. Dowodzą tego miary dopasowania, które zestawiono w tabeli 3, świadczące o tym, że testowany model jest dość dobrze dopasowany do danych empirycznych.

**Tabela 3. Miary dopasowania modelu**

$\chi^2_{znorm}$	RMSEA	GFI	AGFI
1,31	0,069	0,894	0,809

Źródło: Gadomska-Lila (2013, s. 134).

Szczególnie widoczny jest wpływ dopasowania na poziom zaangażowania, wydajności i satysfakcji pracowników, a dalej na zysk netto, rentowność sprzedaży i przychody ogółem. Wyniki badań potwierdziły, że dla zapewnienia dopasowania elementów organizacji kluczowe znaczenie mają praktyki zarządzania zasobami ludzkimi. Pozwalają one bowiem zintegrować działania pracowników wokół celów i wartości organizacji. Umożliwiają realizację strategii, umacniają wartości ważne dla jej realizacji oraz rozwijają postawy i zachowania pracowników konieczne dla osiągnięcia strategicznych celów. Te pozytywne przesłanki sugerują konieczność podejmowania działań na rzecz dopasowania, tymczasem obserwacja rzeczywistości gospodarczej potwierdza, że wiele organizacji funkcjonuje w warunkach niedopasowania.

## Niedopasowanie – przyczyny i konsekwencje

Niedopasowanie organizacyjne może być konsekwencją zarówno celowych zabiegów, jak i nieuświadomionych działań. Można je rozpatrywać jako niesprawność organizacji lub jako grę interesów, bądź też jako celowy zabieg zmierzający do poprawy innowacyjności organizacji.

Na niedopasowanie jako niesprawność zwrócono uwagę na gruncie systemowych koncepcji organizacji, które zakładały racjonalność w dążeniu do celów. Niesprawność postrzegano jako wynik błędów, które należy naprawić, dążąc do spójności w ramach całego systemu, jak i poszczególnych podsystemów organizacji. Z kolei koncepcja gry organizacyjnej zwróciła uwagę, że działania nieracjonalne z perspektywy celów i misji organizacji mogą być w pełni racjonalne z punktu widzenia jej konkretnych uczestników (Koźmiński, Latusek-Jurczak, 2011, s. 39–82). M. Meyer i L. Zucker (1989) wskazali bowiem na istotne rozbieżności w interesach i oczekiwaniach różnych grup w organizacjach. Ich zabezpieczenie może nastąpić zarówno na drodze działań indywidualnych, jak i grupowych. Przyjmując założenia tej koncepcji i postrzegając organizację jako system gry, należy stwierdzić, że organizacje mogą działać, a nawet odnosić sukcesy będąc niedopasowane organizacyjnie, jednak pod pewnymi warunkami. Po pierwsze, muszą dysponować dużymi zasobami własnymi (posiadać znaczne rezerwy) bądź też skutecznie pasożytować na swoim otoczeniu. Takie podejście skłania jednak do postawienia pytania o możliwość budowania kapitału społecznego i zaufania oraz skłonność do współpracy między organizacjami, w sytuacji gdy przyjmowana jest taka perspektywa działania.

Jeszcze inne podejście wskazuje na celowe kreowanie niedopasowania jako szansy na poprawę innowacyjności organizacji. S.C. Voelpel i in. (Voelpel, Leibold,

Tekie, 2006, s. 257) podkreślają, że organizacje powinny poszukiwać niedopasowania (celowo je kreować) i efektywnie nim zarządzać, jeśli chcą rozwijać nową unikalną wartość oraz umożliwić skuteczną zmianę w wysoce turbulentnym otoczeniu. Pogląd ten podziela S. Cyfert (2012, s. 124), sugerując, że pewien kontrolowany poziom niespójności systemów, regulowany przez organizację przy wykorzystaniu mechanizmów adaptacji i samoregulacji stanowi impuls do zmiany dotychczasowej formuły działania organizacji. Mówi się nawet o kreowaniu „pozytywnego kryzysu” (Markides, 1998) bądź też o „dynamicznej nierównowadze” (Beinhocker, 1997). Jednak otwarta pozostaje kwestia, jak długo organizacje mogą skutecznie działać w sytuacji niedopasowania. Podobnie jak w wypadku rozpatrywania koncepcji równowagi organizacyjnej, należy przyznać, że organizacje często funkcjonują w stanie nierównowagi, ale jednak jest to stan przejściowy. Permanentna nierównowaga jest dla organizacji kosztowna. A.K. Koźmiński i K. Obłój (1989, s. 123–124) szczególnie wskazują na takie konsekwencje, jak utrata kontroli nad organizacją przez kadre zarządzającą, a w następstwie tego utrata legitymacji w otoczeniu. Konsekwencją braku równowagi w dłuższym okresie mogą być nawet problemy z przetrwaniem organizacji.

Konsekwencje niedopasowania mogą dotyczyć problemów z realizacją strategii i osiąganiem celów oraz utrzymaniem/poprawą pozycji rynkowej, głównie ze względu na perturbacje w sferze społecznej. Mogą się bowiem pojawić kłopoty z zaangażowaniem pracowników, skuteczną realizacją zadań, a w konsekwencji celów organizacji, a nawet problemy z utrzymaniem pracowników w organizacji, co może mieć także wpływ na wizerunek firmy jako pracodawcy. Brak spójności niszczy również efekty skali i sprawia, że organizacja wolniej się uczy (Zook, Allen, 2012, s. 86–87). Z przywoływanych wcześniej badań wynika, że w organizacjach, w których stwierdzono niedopasowanie, pracownicy mają trudność z identyfikacją prawidłowych wzorców, co osłabia ich motywację, a w konsekwencji skutkuje spadkiem satysfakcji, zaangażowania i wydajności mogącym również powodować wyższy poziom absencji i fluktuacji. W tym wypadku niedopasowanie jawi się jako dysfunkcja organizacyjna. Zgodnie z definicją, dysfunkcja jest bowiem zjawiskiem wpływającym w sposób negatywny na określony system społeczny, który w jej wyniku podlega napięciom oraz ulega zmianom w niewskazanym kierunku. W konsekwencji prowadzi to do zakłóceń sprawnego funkcjonowania całej organizacji (Janowska, 2013, s. 276–277). Z kolei każda dysfunkcja, która nie pozwala na osiągnięcie realistycznych, wyznaczonych danej organizacji i zgodnych z dobrem społecznym celów w zakładanym czasie i przy określonych środkach, stanowi patologię organizacyjną (Stocki, 2005, s. 50; Kieżun, 1978, s. 11). Może się ona przejawiać w spadku morale pracowników, wysokim poziomie fluktuacji czy w negatywnych opiniach na temat organizacji (Stocki, 2005, s. 50).



Niedopasowanie rodzi wiele społecznych napięć oraz nieprawidłowych reakcji na pojawiające się problemy. Trudno tym samym sprawnie reagować na zmiany w otoczeniu, jeśli wewnętrzne elementy organizacji nie są zsynchronizowane. Istotna jest zatem rola praktyk ZZL, które wzmacniałyby proefektywnościowe zachowania, odwoływały się do wartości i prowadziły do realizacji celów strategicznych.

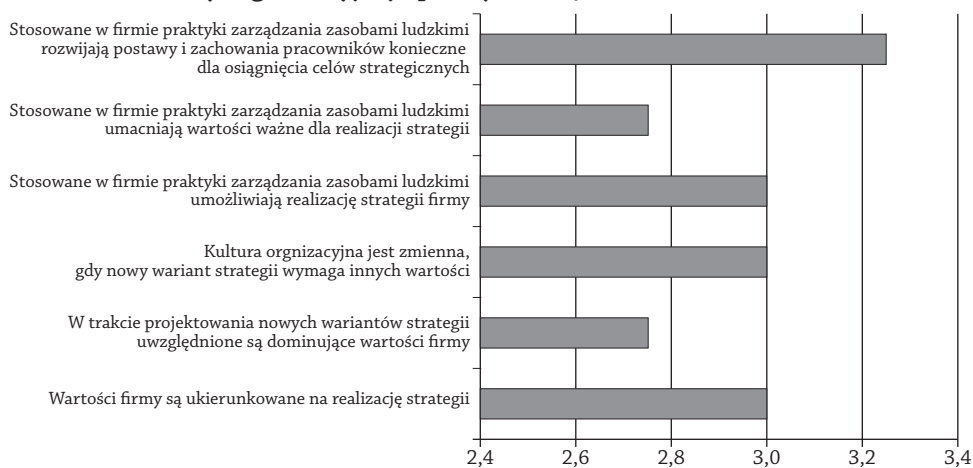
## Niedopasowanie w firmie Beta – studium przypadku

Przykładem firmy, która bardziej skupiła się na zewnętrznym pozycjonowaniu i dostosowywaniu do otoczenia niż na kwestii dopasowania wewnętrznego jest firma Beta (Firma nie udzieliła zgody na ujawnienie nazwy). Jest to nowoczesna firma produkcyjna średniej wielkości, działająca w branży medycznej, wytwórca urządzeń diagnostycznych i dozujących. Na rynku woj. zachodniopomorskiego funkcjonuje od kilku lat w ramach większej grupy kapitałowej. W wyniku przekształceń własnościowych od 2012 r. działa pod własną nazwą, koncentrując się na budowaniu marki. W firmie zrealizowano, na etapie badań pilotażowych dotyczących dopasowania organizacyjnego, badania o charakterze studium przypadku, wykorzystując przy tym zróżnicowane techniki badawcze. Przeprowadzono badania ilościowe z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety, do których zaproszono wszystkich pracowników firmy (uzyskano 22-procentową zwrotność) oraz badania jakościowe: wywiady ustrukturyzowane, obserwację bezpośrednią i analizę dokumentacji. Na podstawie przeprowadzonych badań stwierdzono niedopasowanie w obszarze strategii, kultury organizacyjnej oraz praktyk zarządzania zasobami ludzkimi. Wyniki zaprezentowano na rysunku 1.

Niedopasowanie między strategią, kulturą a praktykami zarządzania zasobami ludzkimi przekłada się na postawy i zachowania pracowników. Pracownicy nisko ocenili bowiem satysfakcję z pracy, a poziom zaangażowania i wydajności określili jako przeciętny. Jako relatywnie wysokie wymienili natomiast wskaźniki absencji i fluktuacji. Jest to poniekąd konsekwencja bieżącej sytuacji, w jakiej firma się znajduje i zmian, które przechodzi. Członkowie zarządu i kadra menedżerska widocznie koncentrują się na zewnętrznym kontekście działania firmy – analizie rynku, badaniu potrzeb klientów, budowaniu relacji międzyorganizacyjnych. Obecny stan jest częściowo uzasadniony i poniekąd zrozumiały. Firma znajduje się w fazie zmian i widoczne jest poszukiwanie własnej tożsamości. Na tym etapie koncentruje się na pokonywaniu zagrożeń i trudności związanych z budowaniem własnej pozycji. Fakt wzięcia udziału w badaniach nad dopasowaniem organizacyjnym w aspekcie strategii, kultury organizacyjnej i zarządzania zasobami ludzkimi świadczy jednak o gotowości do podjęcia działań w zakresie

usprawniania procesu zarządzania i poprawy dopasowania organizacyjnego. Zaangażowanie w trakcie badań specjalisty z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi wskazuje ponadto na budowanie świadomości znaczenia dopasowania organizacyjnego oraz poszukiwanie rozwiązań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi umożliwiających poprawę dopasowania. Niedopasowanie organizacyjne jawi się bowiem w badanej firmie jako dysfunkcja, która przejawia się przede wszystkim w postawach i zachowaniach pracowników.

**Rysunek 1. Średnia ocen kadry kierowniczej dotyczących dopasowania strategii, kultury organizacyjnej i praktyk zarządzania zasobami ludzkimi**



Ocena w skali: 1 – nie, 2 – raczej nie, 3 – trudno powiedzieć, 4 – raczej tak, 5 – tak.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

## Podsumowanie

Wiele współczesnych organizacji staje przed dylematem, jaki kierunek działania obrać, by poprawić swoją pozycję konkurencyjną – czy optymalizować poziom dopasowania do zmian zachodzących w otoczeniu, czy celowo kształtować niedopasowanie. W trakcie rozwiązywania tego dylematu menedżerowie koncentrują się głównie na zewnętrznym wymiarze dopasowania, rozpatrując je w kontekście organizacja–otoczenie. Tymczasem ten rodzaj dopasowania jest ściśle związany z wewnętrznym aspektem funkcjonowania organizacji. Nie należy zatem pomijać znaczenia dopasowania/niedopasowania wewnętrznego dla sprawności działania organizacji oraz osiągniętych wyników. Przeprowadzone studia literaturowe,

analiza wyników badań, jak również obserwacja praktyki gospodarczej skłaniają do sformułowania w tym względzie kilku kluczowych wniosków:

- dopasowanie/niedopasowanie organizacyjne to efekt kompleksowego i złożonego procesu, mającego swe implikacje w różnych sferach funkcjonowania organizacji, zwłaszcza, co nie zawsze jest dostrzegane, w sferze społecznej. Systemowy charakter tego procesu sprawia, że wymaga on zaangażowania na różnych szczeblach organizacyjnych i różnych polach funkcjonalnych,
- istnieją różne rodzaje dopasowania organizacyjnego. Za kluczowe uznaje się dopasowanie zewnętrzne oraz wewnętrzne. O ile kwestii dopasowania zewnętrznego, zwłaszcza w obszarze zarządzania strategicznego, poświęca się wiele uwagi, o tyle kwestię dopasowania wewnętrznego, zwłaszcza na gruncie zarządzania zasobami ludzkimi, należy szeroko upowszechniać. Przytoczone wyniki badań wskazują bowiem na jego istotne znaczenie w procesie funkcjonowania organizacji i osiągania wyników, tak indywidualnych, jak i organizacyjnych,
- niedopasowanie organizacyjne rozpatrywane w kontekście zewnętrznym może być, jak sugerują S.C. Voelpel i in. (2006), źródłem nowych rozwiązań, a co za tym idzie, szansą na rozwój. Rozpatrywane w kontekście wewnętrznym bardziej przypomina dysfunkcję organizacyjną, uniemożliwiającą sprawne funkcjonowanie organizacji, zwłaszcza jej systemu społecznego, co przejawia się w poziomie wydajności, zaangażowania i satysfakcji pracowników, a pośrednio przekłada się na wyniki organizacyjne, takie jak wielkość przychodów, zyski czy rentowność,
- przykład firmy Beta potwierdza, że niektóre organizacje w większej mierze skupiają się na dopasowaniu zewnętrznym, kwestii dopasowania wewnętrznego nie poświęcając należytego znaczenia. Poziom świadomości głównych decydentów w przedsiębiorstwie daje jednak nadzieję na poszukiwanie lepszego dopasowania wewnątrzorganizacyjnego oraz na rozwój praktyk ZZL zapewniających większą spójność strategii, kultury organizacyjnej i systemu zarządzania zasobami ludzkimi.

## Bibliografia

- Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99–120.
- Beinhocker, E. (1997). Strategy at the Edge of Chaos. *The McKinsey Quarterly*, 1, 24–39.
- Birkinshaw, J., Gibson C. (2004). Building Ambidexterity into an Organization. *MIT Sloan Management Review*, Summer, 47–55.

- Collis, D.J., Rukstad, M.G. (2009). Czy potrafisz opisać swoją strategię?. *Harvard Business Review Polska*, listopad, 78–91.
- Cyfert, S. (2012). Systemowy model organizacji: Perspektywa procesów odnowy organizacyjnej. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 276, 123–129.
- Dyer, L., Shafer, R.A. (1999). From Human Resource Strategy to Organizational Effectiveness: Lessons from Research on Organizational Agility, *Research in Personnel and Human Resource Management*, Suppl. 4, 145–174.
- Eisenhardt, K.M., Martin, J.A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They?. *Strategic Management Journal*, 21, 1105–1121.
- Gadomska-Lila, K. (2013). *Dopasowanie organizacyjne. Aspekt strategii, kultury organizacyjnej i zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa: Difin.
- Gale, B.T., Wood, R.C. (1994). *Managing Customer Value: Creating Quality and Service that Customers Can See*. New York: Free Press.
- Hatch, M.J. (2002). *Teoria organizacji*, Warszawa: PWN.
- Janowska, Z. (red.) (2013). Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi. *Acta Universitatis Lodziansis, Folia Oeconomica*, 288. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2011a). *Dopasowanie w biznesie*. Gdańsk: GWP.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2011b). *Mapy strategii w biznesie. Jak przełożyć wartości na mierzalne wyniki*, Gdańsk: GWP.
- Kast, F.E., Rosenzweig, J.E. (1985). *Organization and Management* (fourth edition). New York: McGraw-Hill.
- Kathuria, R., Joshi, M.P., Porth, S.J. (2007). Organizational Alignment and Performance: Past, Present and Future. *Management Decision*, 45(3), 503–517.
- Koźmiński, A.K. (2013). Wkład zarządzania we wzrost gospodarczy w krajach transformacji systemowej. *Organizacja i Kierowanie*, 3, 11–28.
- Koźmiński, A.K., Latusek-Jurczak D. (2011). *Rozwój teorii organizacji*. Warszawa: Wolters Kluwer Business.
- Koźmiński, A.K., Obłój, K. (1989). *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*. Warszawa: PWE.
- Kieżun, W. (1978). Zjawiska patologiczne jako bariera sprawności. W: *Barьеры sprawności organizacji*. Warszawa: PWE.
- Leinwand, P., Mainardi, C. (2011). Siła spójności i dyscypliny. *Harvard Business Review*, marzec, 79–85.
- Markides, C. (1998). Strategic Innovation in Established Companies. *Sloan Management Review*, 39, 31–42.
- Meyer, M., Zucker, L. (1989). *Permanently Failing Organizations*. Newbury Park: Sage.
- Middleton, P., Harper, K. (2004). Organizational Alignment: a Precondition for Information Systems Success. *Journal of Change Management*, 4(4), 327–338.
- Nadler, D.A., Tushman, M.L. (1980). A Congruence Model for Organizational Assessment. In: E.E. Lawler, D.A. Nadler (Eds.), *Organizational Assessment:*

- Perspectives on the Measurement of Organizational Behavior and the Quality of Working Life*. New York: Cammann Cortland, John Wiley, 261–278.
- O'Reilly, Ch.A., Tushman, M.L. (2004). Oburęczna firma. *Harvard Business Review*, 17.
- O'Reilly, Ch.A., Pfeffer, J. (2006). Lepsze zarządzanie kadrami. Jak stworzyć organizację, która uwalnia ludzki potencjał? Gliwice: Helion.
- Pascal, R.T. (1999). Surfing the Edge of Chaos. *Sloan Management Review*, 40(3), 83–95.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and Performance: Unique Approaches for Achieving Long Term Viability*. Oxford: Oxford University Press.
- Porter, M.E. (1996). What is Strategy?. *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Penc, J. (2010). *Humanistyczne wartości zarządzania. W poszukiwaniu sensu menedżerskich działań*. Warszawa: Difin.
- Peteraf, M.A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14, 179–191.
- Peters, T.J., Waterman Jr., R.H. (1982). *In search of excellence. Lessons learned from America's best run companies*, New York: Harper and Row.
- Powell, T.C. (1992). Organizational Alignment as Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 13, 119–134.
- Raich, S., Birkinshaw, J., Probst, G., Tushman, M. (2009). Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science*, 20(4), 685–695.
- Semler, S.W. (1997). Systematic Agreement: a Theory of Organizational Alignment. *Human Resource Development Quarterly*, 8(1), 23–40.
- Stocki, R. (2005). *Patologie organizacyjne – diagnoza i interwencja*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18, 509–533.
- Voelpel, S.C., Leibold, M., Tekie, E.B. (2006). Managing Purposeful Organizational Misfit: Exploring the Nautre of Industry and Organizational Misfit to Enable Strategic Change. *Journal of Change Management*, 6(3), 257–273.
- Zollo, M., Winter, S.G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13, 339–351.
- Zook, Ch., Allen, J. (2012). Wspaniały powtarzalny model biznesowy. *Harvard Business Review Polska*, lipiec–sierpień, 84–93.

## Summary

### Misalignment – Dysfunction or Chance for Organizational Development?

In the time of dynamic changes in external environment organizations look for various ways of gaining competitive advantage – starting from being optimally conformed with those external changes to creating misalignment purposefully. Both contrary options result in several consequences noticeable in the attitudes, behaviours and individual performance of employees, as well as in the financial and market performance of the organizations that those employees work for. The analysis of causes and consequences of organizational misalignment is presented. The deliberation is based on the literature and empirical research results.

**Keywords:** organizational misalignment, organizational alignment, attitudes and behaviours, organizational performance.

## Резюме

### Неприспособление- дисфункция или шанс на развитие организации?

И условиях динамических изменений окружения организации ищут разные способы завоевать конкурентное преимущество; от оптимального приспособления к изменениям в окружении по целевую креацию неадаптации. Каждая из этих возможностей влечет за собой определённые последствия, которые можно увидеть, как в отношении и поведении работников, так и в рыночных и финансовых результатах организаций предоставляющих им работу. В работе был проведён анализ причин и последствий организационного неадаптации. Основой представляемых размышлений является изучение литературы предмета и результаты эмпирических исследований.

**Слова ключи:** организационное неадаптация, организационное приспособление, отношение и поведение, результаты деятельности.

### **Dr Katarzyna Gadomska-Lila**

Doktor habilitowany w dziedzinie nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu. Pracownik Katedry Organizacji i Zarządzania na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego. Autorka publikacji oraz prac badawczych z zakresu dopasowania organizacyjnego, kultury organizacyjnej, zarządzania zasobami ludzkimi i zachowań organizacyjnych. Członek krajowych organizacji profesjonalnych, m.in. TNOiK oraz organizacji lokalnych, m.in. Zespołu Badawczego „Integracja” oraz Klubu „Personalni na Pomorzu Zachodnim”.

### **Dr Aleksandra Rudawska**

Doktor nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu. Pracownik Instytutu Zarządzania i Marketingu Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego. Jej zainteresowania naukowe koncentrują się wokół zarządzania strategicznego, organizacyjnego uczenia się, zarządzania wiedzą w organizacji oraz dzielenia się wiedzą. W latach 2005–2006 była stypendystką Polsko-Amerykańskiej Komisji Fulbrighta.