

*dr hab. Michał Flieger*¹ 

Katedra Nauk Ekonomicznych
Uniwersytet im. Adama Mickiewicza

Koncepcja spójności a efektywność organizacyjna

WPROWADZENIE

Zmieniające się otoczenie organizacji, bez względu na ich rodzaje, wywołuje nieodwracalne zmiany w rzeczywistości ich funkcjonowania. Wiele czynników przyczynia się do tych zmian. Do najważniejszych z nich zaliczyć należy turbulencję otoczenia, która z kolei jest następstwem fluktuacji bardziej szczegółowych obszarów otaczających organizację (Sudhir, 2007). Te szczegółowe obszary to przede wszystkim nowa, roszczeniowa natura konsumentów, wynikająca z nadmiaru i nadprodukcji, a także z zacieklej wojny konkurencyjnej zwiększającej oczekiwania oraz wymagania konsumentów. Do tego dochodzą jeszcze tradycyjne elementy takie jak zmieniająca się rzeczywistość ekonomiczna, polityczna, prawna i społeczna. Tutaj katalizatorem zmian jest przede wszystkim połączenie systemów gospodarczych różnych rejonów świata, a także bezproblemowa, błyskawiczna wręcz komunikacja, ułatwiająca dostęp do informacji w skali globalnej – z zastrzeżeniem gospodarek reżimowych, gdzie ścisła kontrola komunikacyjna jest jedynie potwierdzeniem jej wagi dla funkcjonowania organizacji oraz nastawienia, poglądów oraz wymagań lokalnych konsumentów.

Sama turbulencja w zasadzie nie jest zjawiskiem, które należy postrzegać pejoratywnie. Jest ona nową cechą, nowym elementem wpływającym na organizacje i w związku z tym należy ją postrzegać jako kolejny wyznacznik ram funkcjonowania organizacji. Jednak zarówno duża amplituda zmian, jak i jej nieoczekiwane kierunki powodują, że należy podejmować działania organizacyjne, które zmierzają do uelastycznienia organizacyjnego. Pojęcie elastyczności jako takie jest tutaj jednak nieco ograniczone w swoim podstawowym znaczeniu – należy raczej mówić o ultra-elastyczności, która powinna cechować sprawne syste-

¹ Adres korespondencyjny: Uniwersytet im. Adama Mickiewicza, Wydział Prawa i Administracji, ul. Wieniawskiego 1, 61-712 Poznań; e-mail: Flieger@amu.edu.pl. ORCID: 0000-0002-8430-8883.

my organizacyjne. Taka sprawność skutkować będzie efektywnością i pozwoli na budowanie pozycji rynkowej w długim terminie. Jej brak spowoduje natomiast niezdolność do wyprzedzającego reagowania na nadchodzące impulsy, a zatem niedostosowanie powodujące brak przepływu zasobów z otoczenia, co w przypadku organizacji będącej organizmem żywym oznacza koniec jej egzystencji.

Jednym w obszarów budujących efektywność organizacyjną jest obszar stosowanych w organizacji koncepcji zarządzania. Koncepcje te odnoszą się do różnych obszarów funkcjonowania, takich jak struktury organizacyjne, system podejmowania decyzji, strategiczne spojrzenie na organizację i inne. Jedną z koncepcji, która ma kluczowe znaczenie dla skuteczności organizacji, a zatem i jej efektywności, jest koncepcja spójności organizacyjnej.

Celem niniejszego opracowania jest przybliżenie istoty koncepcji spójności oraz wskazanie reperkusji, jakie niesie ze sobą brak zastosowania jej założeń w praktyce. Celem jest także przedstawienie wyników badań dotyczących podstawowych problemów organizacyjnych wywołanych brakiem przyjęcia perspektywy spójnościowej w organizacjach. Następstwem braku spójności organizacyjnej jest spadek jej sprawności prowadzący wprost do spadku efektywności organizacyjnej, ograniczenia jej pozycji konkurencyjnej, a w długim okresie nawet do zakończenia jej funkcjonowania.

Niniejsze opracowanie podzielono na logicznie korespondujące ze sobą części. W pierwszej kolejności przedstawiono zarys założeń koncepcji spójności, która jest podstawowym elementem niwelującym patologie organizacyjne. Dalej opisano zagadnienie spójności w organizacji, a następnie możliwe patologie organizacyjne, które związane są z jej brakiem. W części badawczej przedstawiono wyniki badań terenowych dotyczących patologii organizacyjnych, które faktycznie występują w organizacjach, w których są problemy ze spójnością organizacyjną. Przyjętą metodą badawczą jest wywiad indywidualny z przedstawicielami kadry zarządzającej wybranych organizacji przeprowadzany na podstawie opracowanego formularza, zawierającego pytania zarówno zamknięte jak i otwarte.

KONCEPCJA SPÓJNOŚCI – ZARYS ZAŁOŻEŃ PODSTAWOWYCH

Przedstawiając koncepcję spójności należy zacząć od zagadnień stanowiących genezę jej powstania. Podstawą i punktem wyjścia do rozważań na temat spójności jest różnorodność organizacyjna, zarówno w ujęciu wnętrza, jak i otoczenia organizacji (Flieger, 2019). Różnorodność może powodować pozytywne skutki dla organizacji, ale jej występowanie oraz ewentualny poziom musi być ściśle kontrolowany. Postulat kontroli wynika z faktu, że nadmierna różnorodność organizacyjna, lub innymi słowy brak dopasowania różnych elementów do siebie powodują, że organizacja staje się patologiczna, generuje wiele problemów i w ich

wyniku pogarsza się jej skuteczność, efektywność oraz pozycja konkurencyjna. Zatem nadmierna różnorodność, niekontrolowana i przypadkowa, prowadzi do zagrożenia istnienia organizacji, a to już jawi się jako problem podstawowy.

W wyniku powyższych rozważań należy zadać sobie pytanie, czy działania w kierunku harmonizacji i zapewnienia pożądanego poziomu spójności są zasadne? Odpowiedź jest oczywiście pozytywna, jednak powstaje pytanie, w jaki sposób tego dokonać. Odpowiedź na to pytanie przynosi koncepcja spójności, która wskazuje metodologię postępowania przy identyfikacji oraz harmonizacji poszczególnych obszarów funkcjonowania organizacji.

W ogólnym ujęciu koncepcja spójności polega na wyodrębnieniu tzw. platform spójności, które zestawiają ze sobą najważniejsze elementy organizacyjne, które powinny być ze sobą harmonizowane (Flieger, 2016). Platformy te stanowią zatem logiczne połączenie obszarów, pozwalając zwrócić uwagę na najważniejsze zadania harmonizacji. Poza tym, zwykle elementy tworzące poszczególne platformy spójności wymagają wewnętrznej konfiguracji w celu zachowania spójności, co sprowadza rozważania oraz działania spójnościowe na kolejne poziomy operacjonalizacji. W ten sposób menadżerowie mogą w usystematyzowany sposób dokonywać identyfikacji obszarów spójności (platform) oraz krok po kroku zastanawiać się nad sposobami oraz poziomem spójności, który należy w danym przypadku zachować.

W celu zobrazowania powyższego mechanizmu można wskazać na platformę, która stworzona jest przez dwa elementy: koncepcje oraz metody zarządzania. Platforma ta pokazuje, że system koncepcji zarządzania musi być spójny z systemem metod zarządzania stosowanych w organizacji. Dodatkowo, zgodnie z wcześniej wskazanymi mechanizmami, zarówno koncepcje zarządzania, jak i metody muszą być wewnętrznie spójne, co stanowi przykład przechodzenia na niższe poziomy analizy i budowania harmonii organizacyjnej.

To pokazuje, że poszukiwanie spójności odbywa się w sposób metodycznie skoordynowany. Koncepcja spójności pozwala też na analizę i ocenę zarówno mechanizmów harmonizacji, jak i jej poziomu. W ten sposób menadżerowie mogą mieć względną pewność, że nie zostanie pominięty żaden istotny element organizacyjny, który wymaga uwzględnienia w procesie budowania spójności organizacyjnej (Mitoraj-Jaroszek, 2019).

ZAGADNIENIE POMIARU SPÓJNOŚCI W ORGANIZACJI

Jak wskazano powyżej, poszukiwanie spójności organizacyjnej to z jednej strony wskazanie obszarów, które wymagają wzajemnej harmonizacji, a z drugiej strony to ustalenie poziomu spójności tych obszarów. Zarówno w przypadku konieczności osiągnięcia całkowitej spójności, jak i w przypadku zachowania

kontrolowanej różnorodności należy zastosować odpowiedni system pomiarowy, który pozwoli na dokonanie stosownych ocen.

Ponieważ zagadnienie spójności organizacyjnej jest zagadnieniem nowym, zarówno w literaturze przedmiotu, jak i w praktyce organizacyjnej, nie opracowano spójnego systemu pomiarowego obszarów podlegających harmonizacji. System ten jest niezbędny ze względu na konieczność zarówno tworzenia spójności, jak i jej ciągłej optymalizacji (Czerska, Rutka, 1998).

W procesie poszukiwania spójności konieczne jest zestawienie odpowiednich mierników, aby ocenić, czy system jest spójny. Gdy spójność zostanie osiągnięta, wtedy należy podejmować działania polegające na bieżącym jej monitorowaniu oraz dokonywaniu korekt optymalizacyjnych. Aby tego dokonać, konieczne jest stworzenie systemu przypominającego mechanizm controllingu, a to wymaga zastosowania określonych mierników.

Jeżeli chodzi o mierniki spójności, to – jak wspomniano wyżej – nie opracowano jeszcze takowych. Ogólnie rzecz ujmując, można je podzielić na dwie grupy: mierniki jakościowe oraz ilościowe. Elementy organizacyjne, które mają charakter wymierny, mogą być opomiarowane miernikami o charakterze liczbowym, co powoduje, że proces ich pomiaru, zmiany oraz czasowej weryfikacji jest relatywnie prosty. Wtedy problem ogranicza się jedynie do wyboru odpowiednich wartości tych mierników i ewentualnej ich zmiany w czasie (Kotter, 2012).

Trudniejszy jest natomiast pomiar tych elementów, które mają charakter jakościowy. W tym przypadku ich bieżące monitorowanie za pomocą wskaźników liczbowych nie jest możliwe. Wtedy pozostają dwa sposoby postępowania. Pierwszy wymaga innowacyjnego opracowania wskaźników, które swoim charakterem odpowiadają naturze elementu, który poddawany jest ocenie. Opracowanie takiego miernika wymaga wspomnianej innowacyjności oraz pomysłowości ze strony menadżerów. Zaletą takiej sytuacji jest fakt, że jeżeli uda się opracować takie innowacyjne mierniki, organizacja zyskuje przewagę nad innymi w tym obszarze i jest to jej unikalny zasób wiedzy, trudny do kopiowania, a więc trwały (Rummler, Brache, 2000). Na tym można opierać przewagi konkurencyjne, zatem włożony trud może procentować w przyszłości.

Drugim sposobem postępowania jest pomiar intuicyjny. Jest on konieczny wtedy, gdy, niestety, nie jest możliwe stworzenie skutecznego i uzasadnionego systemu pomiarowego. W tym przypadku menadżerowie oceniają spójność przy wykorzystaniu swojej wiedzy, doświadczenia i nabytych umiejętności, a także intuicji. Taka sytuacja jest najtrudniejsza, ale jeżeli uda się ją opanować, to staje się również źródłem skutecznej przewagi konkurencyjnej.

Jak widać, mierniki spójności są tematem złożonym, ciekawym i nowym. Mogą powodować wypracowanie skutecznych, długotrwałych przewag konkurencyjnych, co we współczesnym otoczeniu organizacyjnym jest niezmiernie ważnym aspektem omawianej koncepcji spójności.

POTENCJALNE PATOLOGIE ORGANIZACYJNE POWODOWANE BRAKIEM SPÓJNOŚCI

Brak spójności organizacyjnej jest tym zjawiskiem, które generować może patologie wpływające na funkcjonowanie organizacji w różnych obszarach. Identyfikacja dysfunkcji wywoływanych przez brak spójności jest w zasadzie punktem wyjścia do rozważań dotyczących koncepcji spójności i konieczności harmonizacji organizacyjnej, dlatego też, wskazanie podstawowych problemów organizacyjnych w tym kontekście ma znaczenie fundamentalne.

Mówiąc o patologich organizacyjnych powodowanych brakiem spójności należy zaznaczyć, że konieczna jest ich analiza w kontekście poszczególnych płaszczyzn spójności. Takie ujęcie powoduje, że wprowadza się pewnego rodzaju systematyzację i porządek dokonywanej analizy. Jest to o tyle istotne, że patologie organizacyjne są zróżnicowane, a ich liczba może być znaczna. Potrzebna jest zatem jedna spójna perspektywa analizy.

Dodatkowo, płaszczyzny spójności identyfikowane przez poszczególne organizacje mogą się od siebie nieco różnić. Oznacza to, że niektóre z nich mają charakter uniwersalny i powinny być stosowane oraz harmonizowane we wszystkich organizacjach, niezależnie od branży, rodzaju oraz wielkości. Inne natomiast mają charakter specyficzny, wynikający właśnie z branży, rodzaju prowadzonej działalności itp. Identyfikując poszczególne patologie organizacyjne można zatem wskazać na niektóre z nich, ale inne będą miały charakter specyficzny i będą występować indywidualnie w poszczególnych organizacjach.

Kolejnym elementem wpływającym na konieczność występowania świadomości i wiedzy na temat patologii organizacyjnych wywołanych brakiem spójności jest fakt, że patologie te mogą oraz powinny być sygnałem dla menadżerów, że konieczne jest podjęcie działań harmonizacyjnych. W ten sposób menadżerowie będą w stanie dokonać trafnej diagnozy organizacyjnej definiującej w sposób prawidłowy przyczyny występujących problemów organizacyjnych, co jest krokiem niezbędnym dla ich likwidacji.

W procesie podejmowania decyzji zarówno optymalizacyjnych, jak i eliminujących dysfunkcje rzeczą kluczową jest rozpoznanie źródła powstających problemów. Wiele z nich wynika właśnie z braku spójności w organizacji. Zaniedbania związane z harmonizacją poszczególnych płaszczyzn spójności są często nieświadomione, zatem każda próba trafnej diagnozy organizacyjnej będzie w tym przypadku nieskuteczna. Dalej, podejmowane działania naprawcze będą skierowane na nieodpowiednie przyczyny, zatem organizacja ponosi koszty i wysiłek organizacyjny w celu poprawy sytuacji, a działania te nie przynoszą efektu. Co więcej, patologie organizacyjne mogą się nasilać, ponieważ ich przyczyny nie zostały zidentyfikowane i nie są likwidowane. Taka sytuacja może z kolei dalej pogłębiać kryzys organizacyjny i wywoływać frustrację u menadżerów.

Przyglądając się konkretniej patologiom organizacyjnym należy podkreślić, że ich rodzaj jest zróżnicowany i każda organizacja, poza zjawiskami klasycznymi może spotkać takie, które są charakterystyczne jedynie w jej przypadku. Chcąc zobrazować możliwe patologie organizacyjne oraz ich przyczyny w niniejszym opracowaniu przedstawiony zostanie zarys patologii wynikających z braku harmonizacji płaszczyzny składającej się z koncepcji oraz metod zarządzania.

Analizowana płaszczyzna składa się z dwóch obszarów. Wymagają one harmonizacji wzajemnej, ale też każdy z nich wymaga harmonizacji wewnętrznej. Wspomniano o tym mechanizmie wcześniej.

Przyglądając się zatem koncepcjom zarządzania, przykładowa harmonizacja musi dotyczyć jednoczesnego zastosowania koncepcji procesowej oraz fraktalnej (Perechuda, 2000). Z koncepcji procesowej wynika nowa struktura organizacyjna, która jest alternatywą dla struktur tradycyjnych. Jeżeli organizacja wprowadzi taką strukturę bez uwzględnienia mechanizmów wynikających z koncepcji fraktalnej, a więc z relacji pomiędzy gniazdami, z zastosowania tuneli nawigowania w procesach wytwórczych oraz zarządczych i innych elementów, wtedy struktura procesowa nie będzie funkcjonować poprawnie. Wywoła to szereg problemów zarówno wśród pracowników, jak i menadżerów. Zatem, nawet jeżeli zgodnie z koncepcją procesową organizacja będzie dojrzała procesowo, to jej struktury pozostaną nieskuteczne i będą generować wiele patologii.

W kontekście metod zarządzania natomiast można przykładowo wskazać, że zastosowanie koncepcji procesowej oraz fraktalnej wymaga zastosowania odpowiedniej kultury organizacyjnej, która ma określone cechy (Schein, 2010). Do cech tych przykładowo zaliczamy samodzielność, kreatywność, innowacyjność, obowiązkowość itp. (Dries, 2023). Jeżeli takiej kultury nie zbudujemy w organizacji, wtedy gniazda procesowe nie będą funkcjonować jak należy, a menadżerowie będą mieli wiele problemów ze swoimi pracownikami.

Taka kultura organizacyjna wymaga z kolei wsparcia odpowiednio skonfigurowanym systemem motywacyjnym, czyli kolejną metodą zarządzania, która nie tylko musi być zastosowana, ale na dodatek musi przyjąć ściśle określoną formę. I znowu, jeżeli kultura organizacyjna wspiera innowacyjność a system motywacyjny nie, wtedy w organizacji pojawi się szereg problemów z tym związanych (Sułkowski, 2007). To kolejny przykład na to, jak brak spójności może generować patologie organizacyjne.

Powyższy przykład pokazuje, że brak spójności organizacyjnej wpływa wprost na poziom patologii organizacyjnych. To z kolei przekłada się na spadek sprawności oraz efektywności organizacji (Skrzypek, 2002). W długim terminie powoduje natomiast utratę przewagi konkurencyjnej, co może zagrozić przetrwaniu organizacji. Jak widać są to kwestie o znaczeniu fundamentalnym dla właściwego funkcjonowania organizacji, a potencjalne zaniedbania mogą wywoływać bardzo poważne skutki dla organizacji. Należy także podkreślić, że wskazane wy-

żej patologii wynikające z przytoczonej płaszczyzny spójności są jedynie jednym elementem podlegającym analizie w koncepcji spójności. Ponieważ elementów tych jest wiele, liczba patologii organizacyjnych wynikających z braku zastosowania koncepcji spójności może być bardzo duża.

PRZYKŁADOWE PATOLOGIE ORGANIZACYJNE W ŚWIETLE WYNIKÓW BADAŃ

Jak wynika z powyższych rozważań, patologie organizacyjne są punktem wyjścia dla zastosowania koncepcji spójności, gdyż brak harmonizacji wywołuje wiele dysfunkcji organizacyjnych. Warto zatem zastanowić się, jakie konkretnie problemy wywołane są przez brak spójności organizacyjnej w praktyce zarządzania. W tym celu należy oczywiście przeprowadzić badania, które pozwolą na takową identyfikację. Poniżej przedstawione zostaną wyniki wywiadów przeprowadzonych w 20 organizacjach z kierownikami średniego oraz wyższego szczebla w okresie listopada i grudnia 2022 r. Celem wywiadu była weryfikacja najczęściej występujących patologii organizacyjnych wraz z oceną ich wagi dla sprawności i efektywności funkcjonowania całej organizacji. W próbie badawczej brały udział organizacje różnej wielkości oraz różnych branż, wraz z organizacjami sektora publicznego. Dokładna metryczka badawcza nie jest w tym przypadku istotna, ponieważ cel badań miał charakter identyfikacji patologii o charakterze poglądowym, zachęcającym ewentualnie do dalszych, szczegółowych badań branżowych w przyszłości.

Wyniki przeprowadzonych badań przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Patologie występujące w praktyce wywołane brakiem spójności

Lp.	Nazwa patologii wywołanej brakiem spójności	Ocena średnia (1–10)
1	2	3
1	Spadek zadowolenia klientów	9,2
2	Niższa efektywność działań	9,2
3	Nieuzasadnione koszty finansowe	8,6
4	Spadek zaangażowania pracowników	8,3
5	Oslabienie wizerunku firmy wewnątrz i na zewnątrz	8,1
6	Problemy zarządcze szczebli kierowniczych	7,9
7	Niejasny system motywacyjny	7,8
8	Brak innowacyjności pracowników i apatia	7,5
9	Konflikty pomiędzy pracownikami wynikające z niejasnych zasad	7,3
10	Trudności związane z informatyzacją procesów	7,0
11	Niedostosowanie struktur do sposobu zarządzania	6,8
12	Pogorszenie atmosfery w pracy	6,6

1	2	3
13	Zwiększona fluktuacja oraz absencja	6,4
14	Konflikty pionowe	6,4
15	Spadek lojalności kooperantów zewnętrznych	6,4
16	Dezorientacja pracowników	6,3
17	Opóźnienia produkcyjne oraz w dostawach	5,9

Źródło: wyniki badań własnych.

Wyniki przedstawione w tabeli 1. zostały nieco zmodyfikowane, tzn. niektóre odpowiedzi pogrupowano w jednorodnie kategorie w porównaniu z materiałem zebrany oryginalnie. Było to konieczne ze względu na używanie przez respondentów różnych określeń odnoszących się do tych samych zjawisk organizacyjnych. Przedstawione wyżej zestawienie jest już listą uporządkowaną, umożliwiającą klarowną analizę.

Przyglądając się wynikom zawartym w tabeli 1., przede wszystkim widać dużą różnorodność patologii organizacyjnych wywoływanych brakiem spójności. Dysfunkcje występują zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Dotyczą one wszystkich szczebli organizacyjnych, zarówno kierowników, jak i pracowników szeregowych. Dotykają także klientów oraz dostawców organizacji. Dodatkowo, mają zdecydowany wpływ na wyniki finansowe poprzez pogorszenie efektywności funkcjonowania organizacji. Zatem, już pobieżne spojrzenie i analiza wyników badań wskazują, że brak spójności w organizacji wywiera wpływ na wiele aspektów jej funkcjonowania.

Drugą rzeczą godną podkreślenia są oceny nadane identyfikowanym patologiom. Jak wynika z kolumny trzeciej w tabeli 1., oceny te plasują się na poziomach wysokich i średnich. Brakuje ocen poniżej średniej 5,0. Wskazuje to jednoznacznie, że wymienione patologie odgrywają znaczną negatywną rolę w funkcjonowaniu organizacji i ich wpływ jest duży. To dodatkowo podkreśla wagę zachowania spójności dla sprawności i efektywności działań organizacyjnych.

Analizując wymienione patologie pod kątem rodzajowym, czyli obszarów, których dotyczą, można zaobserwować, że na czele znajduje się oddziaływanie na klientów oraz na finansowy aspekt funkcjonowania organizacji. Niezadowoleni klienci przyczyniają się do pogorszenia sytuacji finansowej organizacji, a mniejsza efektywność działań jeszcze bardziej ją pogarsza. Są to kwestie fundamentalne dla funkcjonowania organizacji i wyniki badań wskazują jednoznacznie, że respondenci zauważają wpływ braku spójności na nie, oraz, że oceniają ten wpływ wysoko.

Druga grupa patologii, która uwidacznia się w tabeli, dotyczy aspektu zasobów ludzkich. Takie zjawiska jak konflikty, spadek motywacji i zaangażowania w pracę, apatia, wzrost fluktuacji oraz absencji to elementy kluczowe dla spraw-

ności oraz efektywności wykorzystania tych zasobów. Widać jednoznacznie, że w tym przypadku brak spójności wywiera również wiele negatywnych skutków, a ich wpływ jest znaczny.

Kolejnym aspektem, na który warto zwrócić uwagę, są problemy szczebla kierowniczego w pełnieniu funkcji menadżerskich. Menadżerowie mają trudności w dostosowaniu narzędzi zarządczych do charakteru zasobów ludzkich oraz do struktur organizacyjnych, co na dodatek skutkuje konfliktami pomiędzy nimi oraz pomiędzy szczeblem menadżerskim a pracownikami. Powstaje zatem chaos zarządzania i współpracy, a jego skutki mogą być w praktyce katastrofalne. Wskazują na to jednoznacznie badania menadżerowie nadając temu aspektowi wysokie oceny w prowadzonych badaniach.

Jak widać zatem, brak spójności wywołuje wiele patologii w kluczowych obszarach funkcjonowania organizacji, a wpływ tych patologii na działania organizacyjne jest znaczny. Wskazuje to na dużą wagę tematyki spójności dla zachowania sprawności oraz efektywności organizacyjnej.

PODSUMOWANIE

Skuteczność oraz efektywność organizacji jest wyznacznikiem wszelkich działań menadżerskich. Wraz ze zmianami cywilizacyjnymi takimi jak turbulencja otoczenia, informatyzacja, sztuczna inteligencja, automatyzacja oraz robotyzacja pojawiają się nowe wyzwania, które zmuszają do poszukiwania rozwiązań zapewniających konkurencyjność organizacji oraz jej przetrwanie.

Jednym z elementów, który powoduje pogorszenie sprawności organizacyjnej są patologie. Mogą one występować w bardzo różnych obszarach organizacji oraz mogą charakteryzować się zróżnicowanymi źródłami pochodzenia. W celu rozwiązania problemów organizacyjnych konieczna jest trafna diagnoza, która w dalszej kolejności pozwala na wyeliminowanie przyczyn owych patologii.

Często bywa tak, że przyczyny te wywołane są brakiem spójności organizacyjnej. Koncepcja spójności zakłada konieczność identyfikacji oraz harmonizacji elementów organizacyjnych, które tworzą tzw. płaszczyzny spójności. Brak stosownej harmonizacji wywołuje wiele patologii organizacyjnych, co powoduje, że menadżerowie, którzy chcą trafnie diagnozować przyczyny problemów muszą mieć świadomość spójności oraz stosować koncepcję spójności. W przeciwnym razie trafna diagnoza organizacyjna może być utrudniona lub niemożliwa, co z kolei spowoduje, że patologie organizacyjne nie zostaną skutecznie wyeliminowane.

Przeprowadzone badania potwierdzają, że brak spójności jest przyczyną wielu problemów w organizacji. Wiele z nich ma charakter fundamentalny, tzn. wpływa bezpośrednio na efektywność organizacji oraz na jej sytuację finansową. Problemy wywołane brakiem spójności są różnorodne, dotyczą wnętrza oraz otoczenia

zewnętrznego organizacji, pracowników oraz realizacji funkcji menadżerskich. Ich skuteczna eliminacja wymaga stosowania koncepcji spójności, w przeciwnym razie problemy te będą obniżać skuteczność oraz efektywność organizacji zagrażając jej konkurencyjności oraz przetrwaniu.

Interesującym zagadnieniem jest również kwestia pomiaru spójności w organizacji. Pomiar taki wymaga opracowania wielu wskaźników odnoszących się do harmonizowanych elementów. System wskaźników spójności organizacyjnej nie został jednak do tej pory opracowany, co stanowi ciekawe wyzwanie na przyszłość.

BIBLIOGRAFIA

- Czerska, M., Rutka, R. (1998). *Metody diagnozowania przedsiębiorstwa*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- Dries, N. (2023). HRM in Turmoil Times. *Human Resource Management Journal*, 33 (1), 2857–2875. DOI: 10.1080/09585192.2023.2229100.
- Flieger, M. (2016). Koncepcja spójności organizacyjnej. *Organizacja i Zarządzanie*, 2 (34), 21–30.
- Flieger, M. (2019). *The Consistency Concept in Management, Operational Approach*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Kotter, J. (2012). *Leading Change*. Memphis: Gulf Coast Books.
- Mitoraj-Jaroszek, M. (2019). *Efektywne zarządzanie pracownikami w firmie. Rezultaty przede wszystkim*. Gliwice: Onepress.
- Perechuda, K. (2000). *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*. Warszawa: Difin.
- Rummler, G., Brache, A. (2000). *Podnoszenie efektywności organizacji*. Warszawa: PWE.
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*, fourth edition. Zurich: Ted Nellen Publishing.
- Skrzypek, E. (2002). *Jakość i efektywność*. Lublin: UMCS.
- Sudhir, R. (2007). *Change management. Concept and application*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company.
- Sułkowski, Ł. (2007). Zmiana kultury konsumpcyjnej – wyzwania dla zarządzania. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, 1184, 393–398.

Streszczenie

Współczesne uwarunkowania organizacyjne, takie jak zmienność otoczenia, automatyzacja i robotyzacja, zastosowanie sztucznej inteligencji oraz nowe pokolenia na rynku pracy powodują, że organizacje muszą poszukiwać sposobów harmonizacji różnych aspektów ich funkcjonowania. Jednym ze sposobów takiej harmonizacji jest zastosowanie założeń koncepcji spójności. Koncepcja ta zakłada identyfikację płaszczyzn spójności oraz jej elementów składowych wraz z mechanizmami ich dostosowania. Konieczne jest również opracowanie mierników spójności dla poszczególnych płaszczyzn. Menadżerowie, chcąc skutecznie identyfikować przyczyny patologii organizacyjnych muszą mieć świadomość spójności oraz powinni stosować założenia koncepcji spójności. W ten

sposób możliwa jest trafna diagnoza organizacyjna i wiele patologii związanych z brakiem spójności może zostać wyeliminowanych na trwałe. Patologie te mają różny charakter, wiele z nich przyczynia się do pogorszenia sytuacji finansowej organizacji i utraty pozycji konkurencyjnej. Przesłankami podjęcia tematu prezentowanego w opracowaniu jest konieczność poszukiwania sposobów zwiększania efektywności organizacyjnej w świetle rosnącej presji konkurencyjnej oraz konieczność budowania świadomości zastosowania koncepcji spójności organizacyjnej. Ważną przesłanką jest także uzasadnienie konieczności zapewnienia spójności prezentowanymi patologiami organizacyjnymi, wynikającymi z braku spójności. Hipotezą opracowania jest stwierdzenie, że brak spójności organizacyjnej prowadzi do wielu różnych patologii w organizacji, a to z kolei może przyczynić się do spadku jej efektywności. Powyższe wykazane zostało badaniami empirycznymi w postaci wywiadów indywidualnych z przedstawicielami szczebli zarządczych organizacji. Badania pokazały jednoznacznie, że postawioną hipotezę należy zweryfikować pozytywnie.

Słowa kluczowe: koncepcja spójności, harmonizacja, patologie organizacyjne, mierniki spójności.

Consistency concept and organisational effectiveness

Summary

The contemporary organisational environment is characterised by turbulence, automation, robots, implementation of AI and new generations in the labour market. These characteristics make it necessary to search for ways to stay consistent. One of such ways is the implementation of the consistency concept, whose main idea is to identify consistency platforms, and therefore also the elements that comprise these platforms and the mechanisms that must be implemented to make them consistent. It is also necessary to work out the consistency measures for particular platforms. Managers who want to identify the causes of organisational pathologies must understand the consistency concept and the ways to implement it in practice. This way, a proper organisational diagnosis is possible and the many organisational pathologies resulting from the lack of consistency can be eliminated. These pathologies have different natures and many of them worsen the financial situation of organisations. They also weaken the competitive position of organisations in the long term. The reasons to present the consistency concept is the necessity to search for new ways of increasing organisational effectiveness. This necessity results from higher competition pressure. It is also necessary to build the awareness of the consistency concept and its implementation. It is also important to connect the lack of consistency with organisational pathologies. The hypothesis of the paper says that a lack of consistency results in many organisational pathologies, and these pathologies may result in a decrease of organisational effectiveness. This connection between the lack of consistency and pathologies in organisations was researched in organisations by conducting individual interviews with managers. The research results show clearly that the hypothesis is true and the lack of consistency leads to many organisational pathologies.

Keywords: consistency concept, harmonisation, organisational pathologies, consistency measures.

JEL: L29.