

Diagnoza sytuacji organizacyjnej wybranych przedsiębiorstw z województwa zachodniopomorskiego w latach 2011–2013

Streszczenie

W referacie zaprezentowano wyniki diagnozy i pozycjonowania sytuacji organizacyjnej wybranych pięciu przedsiębiorstw z województwa zachodniopomorskiego w latach 2011–2013. Podstawę diagnozy sytuacji organizacyjnej stanowi pogłębiona analiza jakościowa sprawności organizacyjnej tych przedsiębiorstw z wykorzystaniem autorskiego modelu sprawnościowo-dysfunkcyjnego cyklu życia organizacji. Zdiagnozowana sytuacja organizacyjna każdego z badanych przedsiębiorstw jest wizualizowana na skali tego modelu w sekwencji rocznej. Zestawienie wyników diagnoz badanych podmiotów ukazuje zsyntetyzowany obraz kształtowania się sytuacji organizacyjnej każdego z badanych przedsiębiorstw w okresie objętym badaniami.

Słowa kluczowe: sytuacja finansowa i organizacyjna, diagnozowanie, pozycjonowanie

Wprowadzenie

Prezentowane w referacie wyniki diagnozy sytuacji organizacyjnej wybranych pięciu przedsiębiorstw z województwa zachodniopomorskiego uzyskano w ramach przedsięwzięcia badawczego skoncentrowanego na latach od 2011 do 2013 roku. Początek okresu objętego badaniami przypadł na spowolnienie wywołane światowym kryzysem gospodarczym lat 2009–2010¹. Kryzys ten w istotny sposób pogarszał warunki funkcjonowania zachodniopomorskich przedsiębiorstw. Pewne symptomy poprawy koniunktury odnotowano w województwie zachodniopomorskim dopiero pod koniec badanego okresu. W IV kwartał 2013 roku odczyty Zachodniopomorskiego Zegara Koniunktury potwierdziły wyraźny trend wzrostowy, zapoczątkowany w III kwartale tego roku. Co oznacza, że dopiero w ostatnim roku badanego okresu w gospodarce zachodniopomorskiej, na 6 miesięcy przed jego upływem, ujawniły się określone symptomy ożywienia gospodarczego².

W okresie spowolnienia gospodarczego i występowania zjawisk kryzysowych w skali makroekonomicznej, szczególnego znaczenia nabiera zapewnienie sprawnego funkcjonowania podmiotów mikroekonomicznych (przedsiębiorstw) zmuszonych do prowadzenia działalności gospodarczej w niekorzystnych warunkach otoczenia, których negatywne

¹ Szerzej zob. A. Zelek, *Kryzys 2007–2010 – przyczyny objawy, transmisji*, [w:] red. A. Burlita, G. Maniak i A. Zelek, *Przetrwać dekonunkturę; Przedsiębiorstwa i gospodarstwa domowe wobec kryzysu*, Zachodniopomorska Szkoła Biznesu, Szczecin 2011, s. 39–43 oraz A. Zelek, *Wielowymiarowość kryzysu w Polsce w latach 2007–2010*, [w:] red. A. Burlita, G. Maniak i A. Zelek, *Przetrwać dekonunkturę; Przedsiębiorstwa i gospodarstwa domowe wobec kryzysu*, Zachodniopomorska Szkoła Biznesu, Szczecin 2011, s. 44–64, a ponadto W. Nawrot, *Globalny kryzys finansowy XXI wieku. Przyczyny, przebieg, skutki, prognozy*, CeDeWu, Warszawa 2009, 25–126 oraz A. P. Balcerzak, *Przegląd i wstępna ocena teoretycznych stanowisk dotyczących źródeł globalnego kryzysu gospodarczego*, CeDeWu, Warszawa 2009, s. 257–272.

² A. Zelek, *Kontynuujemy wzrost; Komentarz wskazań Zachodniopomorskiego Zegara Koniunktury za IV kw. 2013*, http://www.zegar-biznesu.pl/gospodarka_w_regionie/komentarz_eksperta.xhtml?c=172 (dostęp 20.03.2014)

oddziaływanie staje się źródłem różnorodnych dysfunkcji organizacyjnych, pogarszających sytuację organizacyjną przedsiębiorstw. Skuteczna realizacja przedsięwzięć gospodarczych wymaga określonego poziomu sprawności. Podstawową przyczyną nieosiągnięcia wymaganego poziomu sprawności organizacyjnej jest dysfunkcjonalność³ przedsiębiorstwa. Do badań i wizualizacji wyników postępowania badawczego, polegającego na identyfikacji dysfunkcji, wykorzystano autorski model sprawnościowo-dysfunkcyjnego cyklu życia organizacji gospodarczych. Rysunek 1 przedstawia ogólną ideę oraz konstrukcję modelu klasyfikacyjnego określającego zakresy możliwości organizacyjnej przedsiębiorstw, dla każdej z trzech faz sprawnościowo-dysfunkcyjnego cyklu życia organizacji, która zostanie szczegółowo omówiona w dalszej części referatu.

SPRAWNOŚCIOWO-DYSFUNKCYJNY CYKL ŻYCIA ORGANIZACJI WYZNACZANY PRZEZ JEJ ZDOLNOŚĆ DO UJAWNIAANIA, ROZPOZNAWANIA, NEUTRALIZOWANIA I USUWANIA DYSFUNKCJI																							
FAZA I						FAZA II						FAZA III											
CAŁKOWITY BRAK DYSFUNKCJI						NARASTANIE DYSFUNKCJI OSIĄGA GRANICĘ SPRAWNOŚCI						NASILENIE DYSFUNKCJI OSIĄGA GRANICĘ PRZETRWANIA						POGŁĘBIENIE DYSFUNKCJI POWODUJĄCE UPADŁOŚĆ ORGANIZACJI					
A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F						
NARASTANIE DYSFUNKCJI						NASILENIE DYSFUNKCJI						POGŁĘBIENIE DYSFUNKCJI											
D Y S F U N K C J E																							
PEŁNIA MOŻLIWOŚCI REALIZOWANIA CELÓW ORGANIZACYJNYCH ORAZ WZROSTU I ROZWOJU						W ZNACZNYM STOPNIU OGRANICZONE MOŻLIWOŚCI WZROSTU I ROZWOJU						TRWANIE ORGANIZACYJNE POZBAWIONE SZANS NA PRZETRWANIE BEZ SIĘGANIA PO ŚRODKI NADZWYCZAJNE											
S P R A W N O Ś Ć						N I E S P R A W N O Ś Ć																	
ZAKŁÓCANA						ODWRACALNA						NIEODWRACALNA											
A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F						
ZACHOWANIE PEŁNEJ SPRAWNOŚCI						GRANICA UTRZYMANIA SPRAWNOŚCI						GRANICA ZDOLNOŚCI PRZETRWANIA						UPADŁOŚĆ ORGANIZACJI					

Natężenie cechy: **A** bardzo słabe; **B** słabe; **C** umiarkowane; **D** silne; **E** bardzo silne; **F** krytyczne.

Rysunek 1. Model klasyfikacyjny, określający zakresy możliwości organizacyjnych przedsiębiorstw, dla każdej z trzech faz sprawnościowo-dysfunkcyjnego cyklu życia organizacji.

Źródło: Opracowanie własne.

³ Dysfunkcjonalność: rozumiana jako stwierdzony w realnym działaniu przedsiębiorstwa stan zakłóceń w jego funkcjonowaniu, jak również ujawnione odchylenia od stanu uznanego za wzorcowy i pożądany ze względu na walor zgodności z ogólnie przyjętymi i uznanymi standardami oraz wymaganiami w zakresie dobrej organizacji i sprawnego zarządzania, stosowanych norm, normatywów i posiadanych doświadczeń organizacyjnych [Z. Mikołajczyk, *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, PWN, Warszawa 1995, s. 62–64.].

Przedsiębiorstwa, jako wyodrębnione jednostki gospodarcze dysponujące celowo zebranych i właściwie zorganizowanym potencjałem ludzkim, niezależnie od ich wielkości i liczebności uczestników, posiadają cechy charakterystyczne dla współczesnych organizacji⁴. Zgodnie z rozwiniętą definicją organizacji L. Krzyżanowskiego składają się na nią następujące człony (komponenty)⁵:

- cele, rozumiane jako pożądane stany lub rezultaty przewidziane do osiągnięcia w określonym przedziale czasu;
- komórki organizacyjne sfery realnej, reprezentujące określone potencjały wykonawcze, to jest zdolność do transformacji zasileń w wyroby (wytwory);
- transformacyjne oddziaływania materialno-energetyczne, emitowane przez komórki organizacyjne sfery realnej na przedmioty przepływające przez organizację lub znajdujące się w jej otoczeniu;
- aparat zarządzający, obejmujący człony kierownicze nadbudowane wielopoziomo nad sferą realną;
- stosunki organizacyjne, określające reguły formowania i łączenia komórek, ich podporządkowania i współdziałania;
- kierownicze oddziaływania informacyjno-decyzyjne aparatu zarządzającego na sferę realną, a także jego interakcje z otoczeniem.

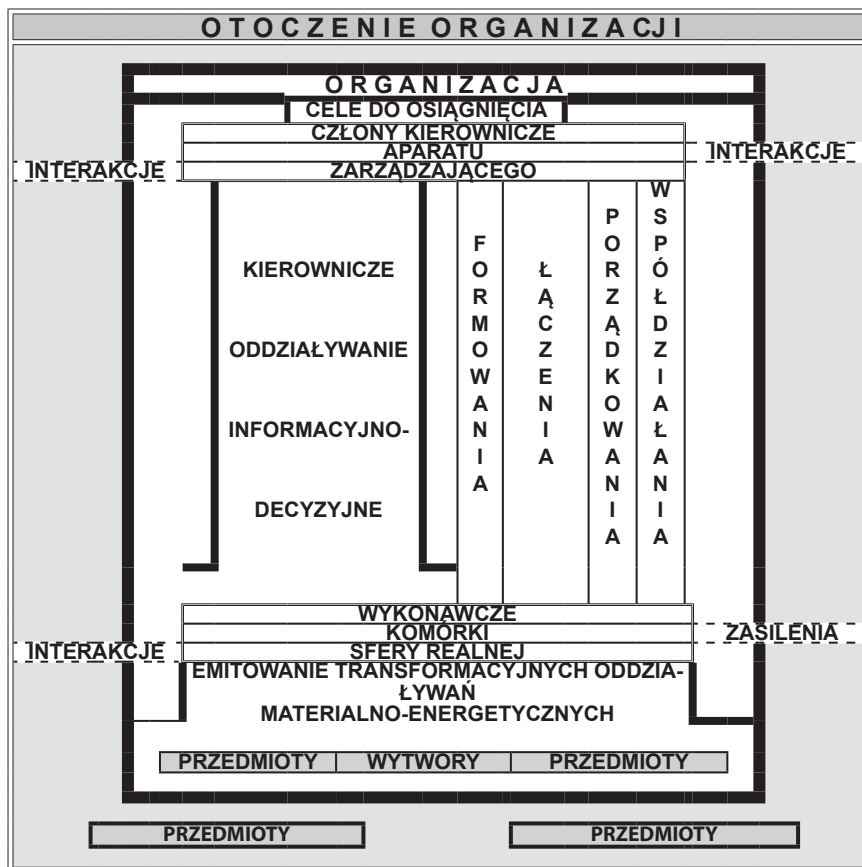
Tak scharakteryzowaną organizację łączy z jej otoczeniem sieć wzajemnych relacji, powiązań i współzależności. Komórki organizacyjne oraz emitowane przez nie oddziaływania materialno-energetyczne, składają się na sferę realną organizacji. Natomiast sfera zarządzania obejmuje aparat zarządzający organizacją oraz jego oddziaływania informacyjno-decyzyjne na sferę realną, przekazywane kanałami informacyjnymi ukształtowanymi przez stosunki organizacyjne⁶. W oparciu o definicję L. Krzyżanowskiego został skonstruowany model funkcjonowania organizacji w otoczeniu, którego graficzną wizualizację przedstawiono na rysunku 2.

Jako specyficzna organizacja, przedsiębiorstwo posiada wszystkie wyszczególnione w definicji L. Krzyżanowskiego zestawy cech oraz odpowiednie komponenty (człony). Przedsiębiorstwo aby funkcjonować wyznacza cele do osiągnięcia oraz rozdziela zadania do wykonania pomiędzy wyspecjalizowane i odpowiednio zhierarchizowane komórki, które dysponują właściwym potencjałem transformacyjnym i ponoszą pełną odpowiedzialność za swoje działania. Zakłócenia w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa mogą pochodzić z jego wnętrza, z otoczenia lub z niezbilansowanych relacji z tym otoczeniem. W gospodarce rynkowej, otwartej na oddziaływania nieustannych zmian i przekonfigurowań otoczenia biznesowego, dysfunkcjonalność przedsiębiorstw powodowana jest względnie trwałym stanem ich niedostosowania organizacyjnego do wymagań stawianych przez podlegające dynamicznym zmianom warunki działania.

⁴ L. K. Korzeniowski, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Difin, Warszawa 2011, s. 8 i 192, a ponadto B. Koźuch, *Nauka o organizacji*, (wyd. II), CeDeWu, Warszawa 2011, s. 17 oraz M. Białasiewicz i inni, *Teoretyczne podstawy funkcjonowania organizacji*, [w:] M. Białasiewicz i S. Marek (red.), *Podstawy nauki o organizacji. Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza*, (wyd. II), Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 28.

⁵ Zob. L. Krzyżanowski, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, (wyd. II), PWN, Warszawa 1994, s. 197–198.

⁶ Tamże, s. 198.



Rysunek 2. Model funkcjonowania organizacji w otoczeniu.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie L. Krzyżanowski, Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu, wyd. II), PWN, Warszawa 1994, 197–199].

Odpowiednio dobrany aparat zarządzający czuwa nad funkcjonowaniem komórek sfery realnej, a także zabiega o utrzymanie na odpowiednim poziomie stosunków organizacyjnych oraz właściwą atmosferę organizacyjną. Ponadto zapewnia drożność kanałów informacyjnych niezbędnych do skutecznego podejmowania decyzji, jak również kontrolowania i koordynacji podejmowanych przedsięwzięć. Kierownicze oddziaływania aparatu zarządzającego przedsiębiorstwa ukierunkowane są na sferę realną i na interakcje ze zmiennym otoczeniem. Warunki otoczenia wymagają od przedsiębiorstwa sprawnego i elastycznego działania oraz zachowania zdolności adaptacyjnych do zachodzących zmian⁷.

Cechą charakterystyczną, wyróżniającą przedsiębiorstwa z grona wielu innych organizacji, jest specyfika działalności ukierunkowana na osiągnięcie celów gospodarczych.

⁷ Tamże, s. 197–199.

Kluczem do realizacji tych celów jest osiągnięcie efektu synergicznego⁸, który stanowi podstawę i nadaje sens tworzeniu, istnieniu i rozwojowi wszystkich organizacji. Efekt ten powstaje w wyniku zjawiska synergii, i jest nadwyżką – która została uzyskana na drodze efektywnego współdziałania organizacyjnego zespołu czynników – nad prostą sumą ich działań, uzyskaną w przypadku gdyby były prowadzone w całkowitej separacji⁹. Przedsiębiorstwa jako organizacje gospodarcze „są podstawowymi typami organizacji funkcjonujących w obszarze życia ekonomicznego”¹⁰. W niniejszej referacie określenia „organizacja gospodarcza” i „przedsiębiorstwo” będą używane zamiennie, jako określenia o tożsamym zakresie znaczeniowym.

Metoda, cel i zakres badań

W postępowaniu badawczym, po ewentualnym stwierdzeniu jakiegokolwiek postaci dysfunkcjonalności konkretnego przedsiębiorstwa i zidentyfikowaniu źródeł generowania zakłóceń organizacyjnych, podstawowym problemem badawczym staje się pomiar poziomu deficytu sprawności. Próbą rozwiązania zarysowującego się problemu jest zastosowanie do pomiaru dysfunkcji, określającego poziom sprawności lub niesprawności organizacyjnej wyselekcjonowanych przedsiębiorstw, autorskiego narzędzia diagnostycznego w postaci modelu klasyfikacyjnego (zob. rys. 1). Odpowiednio zmodyfikowany i uproszczony model klasyfikacyjny, umożliwi również pozycjonowanie każdego z badanych przedsiębiorstw na skali sprawnościowo-dysfunkcyjnego cyklu życia organizacji. Skala ta wraz z modyfikacjami zostanie zaprezentowana w dalszej części referatu.

Koncepcja zastosowanego do badań modelu klasyfikacyjnego wymagała zaakceptowania zmiany paradygmatu obligatoryjności utrzymywania permanentnego stanu równowagi organizacyjnej, jako hipostazy, i przyjęcia oraz zaakceptowania paradygmatu stanu permanentnej nierównowagi, jako obiektywnego i coraz bardziej utrwalającego się zjawiska w świecie organizacji, wywoływanego przez coraz bardziej turbulentne i coraz mniej przewidywalne w swoich zmianach otoczenie¹¹. Konsekwencją zaakceptowania tego stanowiska teoretycznego, jest całkowita reorientacja priorytetów. Celem przedsiębiorstwa przestaje być dążenie do uzyskania – i zachowanie na stałe bez względu na ponoszone koszty – stanu idealnej równowagi. Priorytetem staje się ustawiczne podejmowanie przedsięwzięć zapewniających optymalny w danych warunkach poziom sprawności organizacyjnej, charakteryzujący się jak najniższym – możliwym do osiągnięcia w konkretnych warunkach działania – poziomem odchylenia od stanu równowagi organizacyjnej spowodowanym przez dysfunkcje¹².

⁸ J. Penc, *Strategiczne czynniki sukcesu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1997, nr 6 (569), s. 11–15.

⁹ J. Gościński, *Zarys teorii sterowania ekonomicznego*, PWN, Warszawa 1977, s. 236 oraz R. W. Griffin *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 87–88 i 235.

¹⁰ M. Białasiewicz i S. Marek (red.), *Podstawy nauki o organizacji. Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 11.

¹¹ L. Krzyżanowski, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, wyd. II, PWN, Warszawa 1994, s. 292.

¹² Zob. L. Bursiak, *Rozkład sił sprawności i niesprawności organizacyjnej przedsiębiorstw funkcjonujących w odmiennych warunkach otoczenia*, „Przegląd Organizacji” 1997, nr 12, s. 29–32.

Niezależnie od lokalizacji źródeł zakłóceń, pomiary dysfunkcyjności wyselekcjonowanych przedsiębiorstw prowadzono w bezpośredniej relacji do osiągniętego poziomu sprawności lub utrzymującego się stanu niesprawności organizacyjnej, zgodnie z systematyką zastosowanego modelu. Ponadto, po ustaleniu siły oddziaływania (natężenia) zakłóceń organizacyjnych następowało zbieżne z pomiarem pozycjonowanie każdego badanego przedsiębiorstwa na skali modelu w jednej z trzech faz sprawnościowo-dysfunkcyjnego cyklu życia organizacji.

Faza I modelu (zob. rys. 1) stanowi strefę pełnej sprawności organizacyjnej zakłócającej przez ilościowe narastanie dysfunkcji, których siła oddziaływania na przedsiębiorstwo obejmuje spektrum od określonej jako bardzo słaba do krytycznej. Po osiągnięciu poziomu krytycznego w fazie I, siła oddziaływania dysfunkcji może spowodować przejście w formę nasiloną, co oznacza wejście w fazę II cyklu. Przejście do kolejnej fazy cyklu jest zmianą o charakterze jakościowym zachodzącą pomiędzy stopniowym (ilościowym) narastaniem dysfunkcji w fazie I, a ich nasileniem w fazie II, skutkującą wejściem przedsiębiorstwa w stan niesprawności organizacyjnej, która w całym zakresie tej fazy cyklu ma jeszcze odwracalny charakter. Przejście pełnego spektrum nasilania dysfunkcji (od bardzo słabego do krytycznego) może prowadzić do kolejnej zmiany jakościowej, skutkującej wejściem w fazę III. Pogłębianie dysfunkcji w fazie III w skrajnych przypadkach może doprowadzić nawet do upadłości (lub likwidacji).

A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F
NARASTANIE						NASILENIE						POGŁĘBIENIE					
D Y S F U N K C J E																	
PEŁNA MOŻLIWOŚĆ ZACHOWANIA SPRAWNOŚCI						PEŁNA MOŻLIWOŚĆ PRZYWRÓCENIA SPRAWNOŚCI						BRAK MOŻLIWOŚCI PRZETRZĄNIENIA DZIAŁAŃ NADZWYCZAJNYCH					
S P R A W N O Ś Ć						N I E S P R A W N O Ś Ć											
ZAKŁÓCANA						ODWRACALNA						NIEODWRACALNA					
A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F

Natężenie cechy: **A** bardzo słabe; **B** słabe; **C** umiarkowane; **D** silne; **E** bardzo silne; **F** krytyczne.

Rysunek 3. Wewnętrzna część modelu prezentowanego na rysunku 1, przekształcona dla odzwierciedlenia wpływu dysfunkcji organizacyjnych na sprawność funkcjonowania organizacji gospodarczych.

Źródło: Opracowanie własne.

Na rysunku 3 przedstawiono wewnętrzną część modelu klasyfikacyjnego, zmodyfikowaną dla odzwierciedlenia wpływu dysfunkcji organizacyjnych na sprawność funkcjonowania organizacji gospodarczych. W fazie I cyklu, pomimo potencjalnego narastania dysfunkcji i towarzyszących symetrycznie zakłóceń sprawności, przedsiębiorstwo posiada pełną możliwość zachowania sprawności organizacyjnej (zob. rys. 3). Wejście w fazę II oznacza znalezienie się w strefie niesprawności odwracalnej. W fazie II cyklu możliwe

jest przywracanie utraconej sprawności organizacyjnej w oparciu o możliwości własne przedsiębiorstwa, bez konieczności korzystania z rozwiązań nadzwyczajnych. Natomiast faza III obejmuje tę część niesprawności, która została uznana za nieodwracalną w oparciu o posiadane możliwości własne organizacji. Nadzwyczajny (specjalny) charakter mają działania podejmowane w sytuacjach pogłębiania się dysfunkcji w fazie III i dotyczą takich przedsięwzięć jak postępowanie naprawcze, połączenie, podział, sprzedaż lub likwidacja – niedopuszczające do wysoce prawdopodobnej upadłości – oraz postępowanie układowe i układ z wierzycielami, gdy już zaistnieją warunki do ogłoszenia upadłości – jako ostateczna obrona przed upadłością¹³. Przywrócenie sprawności organizacyjnej metodami konwencjonalnymi odbywa się przez odwrócenie stanu niesprawności w oparciu o posiadane możliwości własne i może dotyczyć tylko II fazy. W fazie III nieodwracalność stwierdzonej niesprawności ma stosunkowo trwały charakter i wymaga działań nadzwyczajnych dla uchylenia jej skutku w postaci likwidacji lub upadłości.

Model klasyfikacyjny zaprezentowany w całości na rysunku 1, po przekształceniu jego centralnej części na potrzeby diagnostyczne i odłączeniu części opisowej, został wykorzystany do badań empirycznych 5 wyselekcjonowanych przedsiębiorstw. W centralnej części modelu wyznaczono kolejne wiersze przeznaczone na prezentację danych za kolejne lata badanego okresu, poprzez zaczerpienie i wskazanie symbolem cyfrowym właściwej komórki. Umieszczona w komórce wiersza liczba składa się z dwóch ostatnich cyfr konkretnego roku objętego badaniami. Cyfra 11 w zaczerpionym polu komórki modelu symbolizuje rok 2011, i odpowiednio: cyfra „12” rok 2012, natomiast „13” reprezentuje rok 2013, na którym zakończono badania.

Każde z badanych przedsiębiorstw rozpatrywane jest w sekwencjach rocznych jako zamkniętych cyklach życia – od narodzin po ewentualne całkowite wyłączenia z obrotu gospodarczego. Kolejne lata są następującymi po sobie cyklami życia, które układają się w obraz sytuacji organizacyjnej na przestrzeni całego badanego okresu. Cyfry reprezentujące wynik diagnozy organizacyjnej przypisanej do danego roku lokalizowane są w komórce utworzonej na skrzyżowaniu wierszy, z kolumnami wskazującymi poziom natężenia występowania określonej cechy. Wskazany poziom natężenia jest charakterystyczny dla każdej z poszczególnych faz sprawnościowo-dysfunkcyjnego cyklu życia organizacji w sekwencji: narastanie, nasilenie i pogłębienie (zob. rys. 1 i 3).

Jak wskazano w opisie pod rysunkami 1 i 3, poziom natężenia określonej cechy reprezentowany jest przez znaki literowe uporządkowane alfabetycznie od „A” do „F” i jest odpowiedni (w tym zestawieniu) dla każdej z kolejnych faz cyklu. Litera „A” oznacza natężenie bardzo słabe i odpowiednio: litera „B” – słabe, „C” – umiarkowane, „D” – silne, „E” – bardzo silne, a „F” – krytyczne. Nasilenie krytyczne wskazuje na takie nawarstwienie się zmian ilościowych, które może spowodować zmianę jakościową, klasyfikującą przedsiębiorstwo do wejścia w kolejną fazę cyklu, a w przypadku fazy trzeciej – doprowadzić do likwidacji lub nawet upadku podmiotu nie będącego w stanie poradzić sobie z naporem dysfunkcji organizacyjnych. Natężenie występowania każdej z cech odnoszone jest symetrycznie: (1) od poziomu natężenia dysfunkcji, (2) do odpowiadającego mu poziomowi zakłóceń

¹³ Zob. S. Wrzosek *Upadłość i likwidacja przedsiębiorstwa*, [w:] *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1995, s. 63.

sprawności lub niesprawności organizacyjnej przedsiębiorstwa – zależnie od fazy cyklu, w której znajduje się to przedsiębiorstwo w danym okresie działalności.

W toku prowadzonych badań empirycznych zgromadzono niezbędne dane jakościowe, które stały się syntetycznym nośnikiem informacji o sytuacji organizacyjnej każdego z badanych przedsiębiorstw. Zdiagnozowana sytuacja organizacyjna określa stopień sprawności badanego podmiotu w zestawieniu z symetrycznie odpowiadającym mu poziomem zakłócających oddziaływań dysfunkcji organizacyjnych. Ogólny obraz kształtowania się sytuacji organizacyjnej uzyskano poprzez wyznaczenie ścieżki przebiegu łączącej pola (komórki) wskazujące na usytuowanie poziomu sprawności lub niesprawności w poszczególnych latach badanego okresu. Niezbędne dane jakościowe uzyskane zostały w drodze wywiadu nieskategoryzowanego, w toku którego analizowano, interpretowano i syntetyzowano odpowiednio dobrane (stosownie do celu, przedmiotu i zakresu badań) dane ilościowe i jakościowe. Jedyną skategoryzowaną formą, stosowaną obligatoryjnie na wstępie wywiadu, była analiza danych ilościowych zawartych w sprawozdaniach finansowych.

Rezultatem kończącym badanie było plasowanie pozycji przedsiębiorstwa w konkretnym polu (komórce) modelu, w poszczególnych latach. Z uwagi na zastosowaną metodę badawczą, nie można wykluczyć subiektywnego oddziaływania badacza i respondentów na wyniki badań, jednak stopień tych oddziaływań był na tyle znikomy, a stopień uogólnień na tyle wysoki, że wyniki zsyntetyzowane prowadzonych badań odpowiadają postawionym celom badawczym.

Celem referowanego postępowania badawczego było pozyskanie i zsyntetyzowanie pogłębionego i zweryfikowanego jakościowego materiału badawczego, pozwalającego diagnozować sytuację organizacyjną badanych przedsiębiorstw w latach 2011–2013. Synteza ta zapewniła ciągłość postępowania diagnostycznego opartego na pogłębionej analizie jakościowej sprawności organizacyjnej wyselekcjonowanych przedsiębiorstw monitorowanych w trakcie wieloletnich autorskich badań naukowych z tego zakresu¹⁴.

Prezentacja wyników badań

Wyniki przeprowadzonych badań sytuacji organizacyjnej przedstawiono zbiorczo na rysunku 4 na skali modelu sprawnościowo-dysfunkcyjnego cyklu życia organizacji. Jak wynika z tego rysunku, w całym badanym okresie, wszystkie badane przedsiębiorstwa znajdowały się w dobrej sytuacji organizacyjnej, charakterystycznej dla pierwszej fazy cyklu życia organizacji z pewnymi odchyleniami od sytuacji najbardziej pożądanej. I tak, zdywersyfikowane przedsiębiorstwo ogólnobudowlane FO w roku 2011 znajdowało się w bardzo dobrej sytuacji organizacyjnej, która w roku następnym została zakłócona w sposób umiarkowany, a w roku 2013 relatywnie silnie. Przedsiębiorstwo napotykało na ciągłe

¹⁴ Zob. L. Bursiak, *Zarządzanie zmianami w organizacjach gospodarczych (na przykładzie wybranych przedsiębiorstw gospodarki morskiej)*, Praca doktorska, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 1997; L. Bursiak, *Dysfunkcje organizacyjne a sprawność przedsiębiorstw w okresie transformacji*, [w:] red. L. Gołdyka, A. Zelek, *Dwie dekady polskiej transformacji*, Gospodarka – Społeczeństwo – Polityka, Zachodniopomorska Szkoła Biznesu, Szczecin 2009; L. Bursiak, *Egzemplifikacja sytuacji organizacyjnej badanych przedsiębiorstw w modelu sprawnościowo-dysfunkcyjnym*, [w:] red. A. Burlita, G. Maniak i A. Zelek, *Przetwórczość dekonstrukcyjna; Przedsiębiorstwa i gospodarstwa domowe wobec kryzysu*, Zachodniopomorska Szkoła Biznesu, Szczecin 2011.

utrudnienia na rynku budowlanym, a przeprowadzona dywersyfikacja z coraz większą trudnością je rekompensowała. Perspektywą wyjścia z tych trudności jest eksport usług budowlanych i dalsza dywersyfikacja działalności.

	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F
	NARASTANIE DYSFUNKCJI						NASILENIE DYSFUNKCJI						POGŁĘBIENIE DYSFUNKCJI					
DYSFUNKCJE																		
FO	11																	
			12															
				13														
TR		11																
			12															
				13														
PH			11															
	12																	
				13														
KR				11														
			12															
		13																
SP	11																	
	12																	
			13															
SPRAWNOŚĆ																		
NIESPRAWNOŚĆ																		
ZAKŁÓCANA						ODWRACALNA						NIEODWRACALNA						
A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F	

Rysunek 4. Model odzwierciedlający wpływ dysfunkcji organizacyjnych na sprawność badanych przedsiębiorstw komercyjnych w latach 2007–2010.

Źródło: Opracowanie na podstawie własnych pogłębionych badań jakościowych.

Przedsiębiorstwo przeładunków morskich TR w roku 2011 znajdowało się w relatywnie dobrej sytuacji organizacyjnej, ze słabymi zakłóceniami sprawności wywołanymi równie słabymi dysfunkcjami (zob. rys. 4). Pogorszenie tej sytuacji w roku 2012 spowodowane było koniecznością spłaty zaległych zobowiązań, które nie znalazły odbicia w adekwatnym wzroście przychodów. Sytuacja ta uległa poprawie w wyniku wynegocjowania lepszych od zakładanych warunków obsługi jednostki pływającej nowego kontrahenta.

Portowe przedsiębiorstwo przeładunkowe PH odnotowało w roku 2011 narastanie dysfunkcji organizacyjnych na poziomie umiarkowanym z adekwatnym natężeniem zakłóceń sprawności działanie (zob. rys. 4). Powodem zaistniałej sytuacji był nadmiernie wysoki wzrost kosztów towarzyszący wzrostowi przeładunków. W związku z zaistniałą sytuacją podjęto stosowne działania organizacyjne zmierzające do racjonalizacji kosztów towarzyszących wzrostowi obrotów portowych. W roku kolejnym nastąpiła radykalna poprawa sytuacji

organizacyjnej przedsiębiorstwa PH, ażeby w roku 2013 pogorszyć się do poziomu z roku 2011 z przyczyn podobnych jak w tym roku (2011).

W budowlano-deweloperskim przedsiębiorstwie KR rok 2011 charakteryzował się relatywnie silnym natężeniem dysfunkcji z odpowiednio silnymi zakłóceniami sprawności organizacyjnej (zob. rys. 4). Powodem zaistniałych problemów były trudności ze skoordynowaniem realizowanych równolegle przedsięwzięć dywersyfikujących prowadzoną działalność gospodarczą. W kolejnych dwóch latach następowała systematyczna poprawa sytuacji organizacyjnej przedsiębiorstwa KR spowodowana ciągłą poprawą koordynacji realizowanych przedsięwzięć.

Przedsiębiorstwo budowlano-dewelopersko-turystyczne SP przez dwa pierwsze lata badanego okresu odnotowało bardzo dobrą sytuację organizacyjną, która uległa pogorszeniu w roku 2013 (zob. rys. 4). Pogorszenie to było wyraźnym sygnałem wskazującym na pilną potrzebę wprowadzenia niezbędnych, usprawniających przedsięwzięć organizacyjnych. W tym celu opracowany został pakiet zmian ukierunkowanych na odejście od akcyjności działania i uruchomienie procedur długookresowego samodoskonalenia wewnątrzorganizacyjnego.

Podsumowanie

Żadne z badanych przedsiębiorstw w latach 2011-2013 nie tylko nie znalazło się w sytuacji krytycznej w ramach fazy pierwszej sprawnościowo-dysfunkcyjnego cyklu życia organizacji, ale również nie wykroczyło poza nasilenie dysfunkcji uznawanych za relatywnie silne. Tym samym, w całym badanym okresie, przedsiębiorstwa te znajdowały się w dobrej sytuacji organizacyjnej. Ten dobrostan był tylko sporadycznie zakłócany. W szczególności przedsiębiorstwo FO wykazywało trend systematycznie pogarszający jego sytuację organizacyjną. Pogorszenie sytuacji organizacyjnej wystąpiło również w przedsiębiorstwach SP i PH. Natomiast przedsiębiorstwo KR rok po roku poprawiało swoją sytuację organizacyjną.

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że żadne z objętych nimi przedsiębiorstw nie znajdowało się w sytuacji istotnego zagrożenia dysfunkcjami organizacyjnym. Zjawiska kryzysowe w gospodarce utrudniały funkcjonowanie badanym podmiotom, jednak podejmowane przez nie przedsięwzięcia zaradcze utrzymywały ich sytuację organizacyjną na akceptowalnym poziomie. W żadnym z badanych przedsiębiorstw nie zaniedbano sygnałów o pojawiających się zagrożeniach.

ORGANIZATIONAL SITUATION DIAGNOSE OF FIVE CHOSEN COMPANIES FROM WEST POMERANIAN VOIVODESHIP IN THE PERIOD OF 2011–2013

Summary

The article shows diagnoses of organizational situation represented by 5 researched companies from West Pomeranian Voivodeship in the period of 2011-2013. The diagnoses were based on long lasted depth analysis

of organizational efficiency of the companies. The scale of efficient versus dysfunctional life cycle model of organization is used to show the results of the research work. All collected results of each individual diagnose give the picture of given organizational situation during the whole period of the research.

Keywords: financial and organizational situation, diagnosis, positioning.

