

Diagnoza sytuacji organizacyjnej trzech wybranych przedsiębiorstw w okresie ich funkcjonowania w warunkach gospodarki rynkowej do roku 2011

Streszczenie

W referacie zaprezentowano wyniki diagnozy organizacyjnej 3 przedsiębiorstw funkcjonujących w warunkach gospodarki rynkowej w okresie co najmniej kilkunastu lat do roku 2011 włącznie. Podstawę diagnozy stanowi pogłębiona analiza jakościowa sprawności organizacyjnej tych przedsiębiorstw monitorowanych w trakcie prowadzonych wieloletnich badań naukowych z tego zakresu. Analizę przedmiotowych firm przeprowadzono z wykorzystaniem autorskiego modelu sprawnościowo-dysfunkcyjnego cyklu życia organizacji. Zdiagnozowana sytuacja organizacyjna każdego z badanych przedsiębiorstw jest wizualizowana na skali modelu w sekwencjach rocznych. Zestawienie wyników diagnozy za cały badany okres stanowi zintegrowany obraz kształtowania się sytuacji organizacyjnej każdego z badanych podmiotów w całym okresie objętym badaniami.

Wprowadzenie

Transformacja systemowa jako dokonała się w Polsce na początku ostatniej dekady ubiegłego wieku, radykalnie zmieniła warunki funkcjonowania przedsiębiorstw, które jako organizacje prowadzące działalność o charakterze gospodarczym zmuszone były realizować swoje cele w zupełnie zmienionej rzeczywistości. Radykalizm dokonanych zmian wynikał z faktu całkowitego odejścia od sterowanej centralnie gospodarki nakazowo-rozdziałczej i przejścia do gospodarki zorientowanej rynkowo. Drastyczne zmiany reguł funkcjonowania wymagały podejmowania przez przedsiębiorstwa odpowiednich zaradczych przedsięwzięć organizacyjnych jako warunek konieczny, chociaż nie zawsze wystarczający, dla przetrwania w nowych warunkach.

W powstałych po transformacji systemowej nowych warunkach działania, brak adekwatnej reakcji na zmiany uwarunkowań zewnętrznych groziło poważnymi konsekwencjami organizacyjnymi, począwszy od wystąpienia stosunkowo łagodnych, wstępnych objawów niedostosowania, aż po możliwość całkowitej utraty zdolności do samodzielnego funkcjonowania w obrocie gospodarczym. Uwzględniając unikalność wpływu zamian systemowych na podmioty gospodarcze, podjęto badania przedmiotowego zjawiska w odniesieniu do kilkunastu przedsiębiorstw. Część z nich nie sprostała wymaganiom poddyktowanym przez jakościowo zmienioną rzeczywistość i zakończyła samodzielny byt już na początku transformacji. Niektóre z badanych przedsiębiorstw powstały już po zmianach systemowych. W ramach niniejszego opracowania zostaną zaprezentowane wyniki

diagnozy sytuacji organizacyjnej 3 przedsiębiorstw zróżnicowanych co do ich wielkości, formy organizacyjnej, rodzaju i zasięgu prowadzonej działalności (zob. tabela 1).

Do badań i wizualizacji wyników postępowania badawczego wykorzystano autorski model sprawnościowo-dysfunkcyjnego cyklu życia organizacji gospodarczych. Rysunek 1 przedstawia ogólną ideę oraz konstrukcję modelu klasyfikacyjnego określającego zakresy możliwości organizacyjne przedsiębiorstw, dla każdej z trzech faz sprawnościowo-dysfunkcyjnego cyklu życia organizacji.

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

SPRAWNOŚCIOWO-DYSFUNKCYJNY CYKL ŻYCIA ORGANIZACJI WYZNACZANY PRZEZ JEJ ZDOLNOŚĆ DO UJAWNIANIA, 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 ZNA CZNYM 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.

Źródło: Opracowanie własne.

Model klasyfikacyjny przedstawiony na rysunku 1 wraz z niezbędnymi modyfikacjami, przekształceniami i uzupełnieniami, zostanie szczegółowo omówiony i zaprezentowany graficznie w dalszej części niniejszego opracowania.

Metoda, cel i zakres badań

Realizacja przedsięwzięć gospodarczych wymaga określonego poziomu sprawności organizacyjnej. Podstawową przyczyną nieosiągnięcia wymaganego poziomu sprawności jest dysfunkcyjność¹ przedsiębiorstwa. Zakłócenia w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa mogą pochodzić z jego wnętrza, z otoczenia lub z niebilansowanych relacji z tym otoczeniem. W gospodarce rynkowej, otwartej na oddziaływanie nieustannych zmian i przekonfigurowań otoczenia biznesowego, dysfunkcyjność przedsiębiorstw powodowana jest względnie trwałym stanem ich niedostosowania organizacyjnego do wymagań stawianych przez podlegające dynamicznym zmianom warunki działania.

W postępowaniu badawczym, po ewentualnym stwierdzeniu jakiegokolwiek postaci dysfunkcyjności 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 opracowania.

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 otoczenie.² 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 dysfunkcję.³

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)

¹ Dysfunkcyjność: rozumiana jako stwierdzony w realnym działaniu przedsiębiorstwa stan zakłóceń w jego funkcjonowaniu, jak również ujawnione odchylenie od stanu uznanego za wzorcowy i pożądanego 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.].

² L. Krzyżanowski *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, wyd. II, PWN, Warszawa 1994, s. 292.

³ Zob. L. Bursiak, *Rozkład sił sprawności i niesprawności organizacyjnej przedsiębiorstw funkcjonujących w odmiennych warunkach otoczenia*, „Przeгляд Organizacji” 1997, nr 12, s. 29–32.

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 zakłócaną przez ilościowe narastanie dysfunkcji, których siła oddziaływania na przedsiębiorstwo obejmuje spektrum od określanej 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 zachodząca pomiędzy stopniowym (ilościowym) narastaniem dysfunkcji w fazie I, a ich nasileniem w fazie II, skutkująca 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).

Rysunek 2. Wewnętrzna część modelu prezentowanego na rysunku 1, przekształcona dla odzwierciedlenia wpływu dysfunkcji organizacyjnych na sprawność funkcjonowania organizacji gospodarczych

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 PRZETRWANIA BEZ DZIAŁAŃ NADZWYCZJNYCH					
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.

Źródło: Opracowanie własne.

Na rysunku 2 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. 2). 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 – nie dopuszczające do wysoce prawdopodobnej upadłości – oraz postępowanie układowe i układ z wierzycielami, gdy już zaistnieją warunki do ogłoszenia upadłości – jako ostateczna obrona przed upadłością.⁴ 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 3 wyselekcjonowanych przedsiębiorstw w całym okresie prowadzenia przez nie działalności po transformacji systemowej. W centralnej części modelu wyznaczono kolejne wiersze przeznaczone na prezentację danych za kolejne lata badanego okresu, poprzez zaczerwienie i wskazanie symbolem cyfrowym właściwej komórki. Umieszczona w komórce wiersza liczba składa się z dwóch ostatnich cyfr konkretnego roku objętego badaniami. Cyfry 8 i 9 jako liczba „89” w zaczerwionym polu komórki modelu symbolizują rok 1989, i odpowiednio: „90” rok 1990, „91” rok 1991, „92” rok 1992 i tak dalej, natomiast „00” rok 2000, „01” rok 2001 i tak dalej aż do „11” dla roku 2011, na którym zakończono badania.

Cyfry zestawione w liczbę reprezentującą wynik diagnozy organizacyjnej przypisanej do danego roku, lokalizowane są w komórce utworzonej na skrzyżowaniu wierszy oznaczających kolejne lata, 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 2). Jak wskazano w opisie pod rysunkami 1 i 2, 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.

Zgodnie z koncepcją znajdującą swoje odbicie w konstrukcji modelu, natężenie każdej z cech należy odnosić symetrycznie: (1) od poziomu natężenia dysfunkcji, (2) do odpowiadającego mu poziomowi zakłóceń sprawności lub niesprawności organizacyjnej przedsiębiorstwa – zależnie od fazy cyklu, w której znajduje się to przedsiębiorstwo w da-

⁴ 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.

nym okresie działalności. Założeniem teoretycznym budowy modelu jest rozpatrywanie badanego przedsiębiorstwa w sekwencjach czasowych obejmujących jeden rok funkcjonowania jako zamknięty cyklu życia od narodzin do likwidacji lub potencjalnego upadku (całkowitego wyłączenia z obrotu gospodarczego). Kolejne lata są następującymi po sobie cyklami życia, które układają się w obraz sytuacji organizacyjnej na przestrzeni całego badanego okresu.

W toku prowadzonych badań empirycznych zgromadzono niezbędne dane jakościowe, które po przetworzeniu uzyskały walor zsyntetyzowanego nośnika informacji o sytuacji organizacyjnej badanych przedsiębiorstw, na każdym z etapów badanego okresu, zamykającego się wraz z upływem 2011 roku. 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 każdego z badanych przedsiębiorstw 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 zsyntetyzowano odpowiednio dobrane (stosownie do celu, przedmiotu i zakresu badań) dane ilościowe i jakościowe. Jediną 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.

Tabela 1. Zestawienie liczby badanych przedsiębiorstw (według kryterium zatrudnienia)

Wielkość badanego przedsiębiorstwa	Liczba przebadanych przedsiębiorstw
(według kryterium zatrudnienia)	
Od 10 do 49 zatrudnionych – małe	1
Od 50 do 249 zatrudnionych – średnie	1
Powyżej 250 zatrudnionych – duże	1
Razem	3

Źródło: Opracowanie własne.

Jak wynika z tabeli 1, badaniami objęto 1 duże przedsiębiorstwo zatrudniające powyżej 250 pracowników, 1 średnie przedsiębiorstwo zatrudniające od 50 do 250 osób oraz 1 małe przedsiębiorstwa mieszczące się w przedziale od 10 do 49 zatrudnionych. Natomiast tabela 2 zawiera zestaw dodatkowych informacji o każdym z badanych przedsiębiorstw uwzględniających ponadto takie dane jak: przyjęty w badaniach kod firmy, rodzaj działalności, forma organizacyjna, wiek i zasięg prowadzonej działalności.

Tabela 2. Podstawowe informacje o populacji przedsiębiorstwach objętych badaniami

Kod firmy	Rodzaj działalności	Wielkość firmy	Forma organizacyjna	Wiek firmy latach	Zasięg działalności
FO	Ogólnobudowlana zdywersyfikowana	Mała	Działalność indywidualna	>23	Rynek lokalny
VO	Handel	Duża	Spółka Akcyjna	19	Rynek krajowy
TR	Przeładunki armatorskie	Średnia	Sp. z o.o.	>23	Rynek międzynarodowy

Źródło: Opracowanie własne.

Celem niniejszego postępowania badawczego było pozyskanie i zsyntetyzowanie dodatkowego pogłębionego oraz wszechstronnie zweryfikowanego jakościowego materiału badawczego, pozwalającego diagnozować sytuację organizacyjną badanych przedsiębiorstw w całym okresie ich działalności po transformacji systemowej w Polsce, do roku 2011 włącznie. Synteza ta zapewniła ciągłość postępowania diagnostycznego opartego na pogłębionej analizie jakościowej sprawności organizacyjnej wyselekcjonowanych przedsiębiorstw monitorowanych w trakcie wieloletnich autorskich badań naukowych z tego zakresu.⁵

Prezentacja wyników badań

Przedmiotowe wyniki badań sytuacji organizacyjnej zostaną przedstawione w formie wizualnej na skali modelu sprawnościowo-dysfunkcyjnego cyklu życia organizacji indywidualnie, dla każdego z badanych przedsiębiorstw. Budowa tej części modelu została uzupełniona o jeden wiersz dodatkowo opisujący każdą z trzech faz cyklu życia organizacji (badanego przedsiębiorstwa). Fazę I uzupełniono opisem „sytuacja dobra”, do fazy II dodano opis „sytuacja pogorszona”, a fazę III dodatkowo opisano jako „sytuacja zagrożenia”. Dodany element (wiersz z dodatkowym opisem faz cyklu) został zaimplementowany z autorskiego modelu do diagnozowania sytuacji finansowej podmiotów prowadzących działalność gospodarczą.⁶ Ten dodatkowy opis faz cyklu jest stosowany w eksperymentalnej wersji modelu służącej do zintegrowanego prezentowania sytuacji finansowej i organizacyjnej badanych podmiotów gospodarczych na wspólnej skali (nie będzie prezentowany w niniejszym opracowaniu). Wprowadzone dodatkowe opisy faz cyklu życia ułatwiają orientację w sytuacji organizacyjnej badanego przedsiębiorstwa. Opisane uzupełnienia modelu zostały nadbudowane nad jego skalą i wprowadzone zamiast wska-

⁵ 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, Przetwarzanie dekonjunkture; Przedsiębiorstwa i gospodarstwa domowe wobec kryzysu, Zachodniopomorska Szkoła Biznesu, Szczecin 2011.

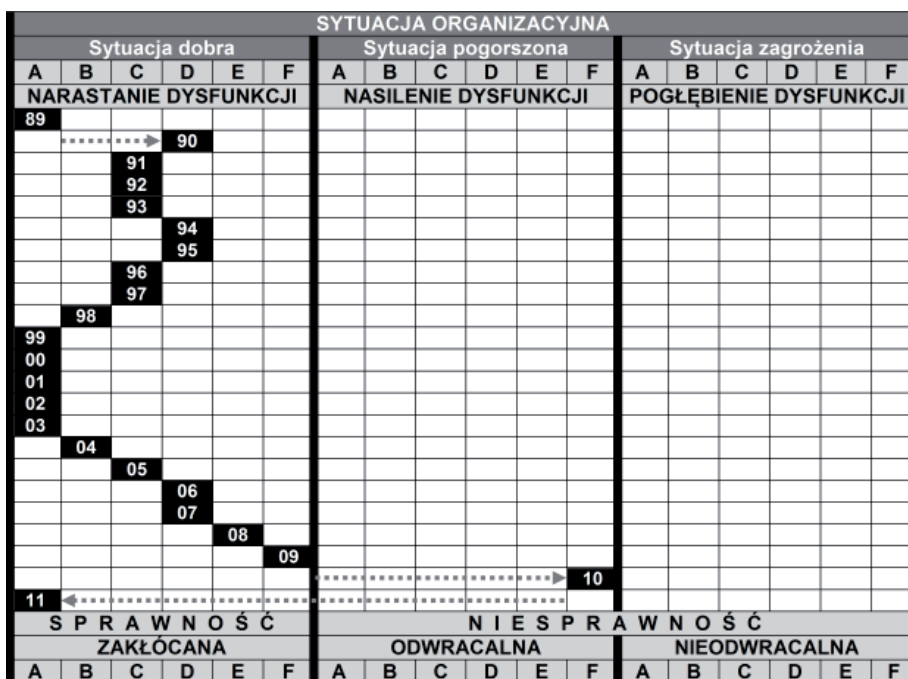
⁶ L. Bursiak, Modelowanie diagnostyczne sytuacji finansowej organizacji gospodarczych na przykładzie firm start-up w latach 2009-2010, prezentacja z dnia 18.09.2012 roku na V Konferencji Naukowej z cyklu „Innowacje finansowe” pod tytułem „Aktywność gospodarcza i finansowa w okresie podwyższonej niepewności”, zorganizowanej w Jastrzębiej Górze przez Katedrę Finansów Przedsiębiorstw Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku.

zania fazy cyklu. W nagłówku skali umieszczono ponadto zapis „sytuacja organizacyjna” (zob. rys. 3 i następane).

Zaprezentowane na rysunku 3 zdywersyfikowane przedsiębiorstwo ogólnobudowlane FO (własność indywidualna osoby fizycznej), rozpoczęło i prowadziło działalność ogólnobudowlaną przed transformacją systemową. Rygory gospodarki zcentralizowanej nie dotyczyły bezpośrednio przedsiębiorstw prywatnych, jednak ze względu na specyfikę gospodarki ciągłego niedoboru, stwarzały specyficzne warunki działania. Okres ten nie jest przedmiotem zainteresowania badawczego w ramach niniejszego opracowania.

W okres transformacji systemowej przedsiębiorstwo FO weszło w bardzo dobrej kondycji organizacyjnej z bardzo słabym oddziaływaniem dysfunkcji (zob. rok 1989 na rys. 3), która już w 1990 roku uległa niekorzystnej zmianie pod presją silnie oddziaływujących dysfunkcji (jednak w sytuacji organizacyjnej uznawanej za dobrą – będącą odpowiednikiem fazy I sprawnościowo-dysfunkcyjnego cyklu życia organizacji). Rok 1991 przyniósł nieznaną poprawę, której poziom był utrzymywany do roku 1993 z umiarkowanym oddziaływaniem dysfunkcji. Niewielkie pogorszenie sytuacji organizacyjnej w latach 1994–1995 utrzymywało się na poziomie roku 1990. Kolejne lata charakteryzowały się stopniową poprawą sytuacji organizacyjnej i w roku 1999 przedsiębiorstwo FO powróciło do poziomu z roku 1989, który utrzymywało do roku 2003.

Rysunek 3. Model odzwierciedlający sytuację organizacyjną małego zdywersyfikowanego przedsiębiorstwa ogólnobudowlanego FO w latach 1989–2011.



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

Źródło: Opracowanie na podstawie własnych pogłębionych badań jakościowych.

W latach 2004–2009 przedsiębiorstwo FO systematycznie pogarszało swoją sytuację organizacyjną do roku 2009 włącznie, kiedy narastanie dysfunkcji (symetrycznie zakłócanie sprawności osiągnęło poziom krytyczny). Gwałtowna zapaść organizacyjna nastąpiła w roku 2010, stwarzając bezpośrednie zagrożenie wejściem w trzecią fazę cyklu i znalezieniem się strefie zagrożenia likwidacją lub nawet upadłością. Opisana sytuacja organizacyjna miała ścisły związek z negatywnym oddziaływaniem zjawisk kryzysowych w budownictwie o nasileniu krytycznym, których nie była w stanie zrekomensować dywersyfikacja prowadzonej działalności.

Wobec braku skuteczności podejmowanych przedsięwzięć, w tym dywersyfikacji działalności, właściciel przedsiębiorstwa FO zdecydował się na radykalną zmianę strategii. Uelastycznione podejście do własnego przedsiębiorstwa spowodowało zmianę jakościową ukazującą szerszą perspektywę organizacyjną. Właściciel z prostego wykonawczy zmienił się w organizatora biznesu we wszystkich zakresach zdywersyfikowanej działalności. Jednak w sytuacjach nasilających się kłopotów z pozyskaniem zleceń, właściciel firmy elastycznie zmieniał się w podwykonawcę aby przetrwać krótkotrwały zastój w interesach, nie ustając jednocześnie w poszukiwaniu nowych szans rynkowych. Strategia zainicjowana w na początku roku 2011 przyniosła bardzo dobre rezultaty radykalnie poprawiając sytuację organizacyjną przedsiębiorstwa (zob. rys. 3).

Przedstawione na rysunku 4 przedsiębiorstwo handlowe VO o zasięgu ogólnopolskim powstało w 1992 roku i już od drugiego roku działalności znalazło się w sytuacji stopniowego narastania dysfunkcji organizacyjnych. Proces ten trwał do lat 1996-1997 (jednak przez cały ten okres przedsiębiorstwo pozostawało w sytuacji organizacyjnej uznawanej za dobrą – będącą odpowiednikiem fazy I sprawnościowo-dysfunkcyjnego cyklu życia organizacji). Sytuacja ta odwróciła się w roku 1998 pozwalając w 2002 roku powrócić do stanu wyjściowego i utrzymać się na tym poziomie do 2007 roku.

Po latach 2002–2007, w których przedsiębiorstwo handlowe VO było w bardzo dobrej sytuacji organizacyjnej, w 2008 roku nastąpiło pierwsze załamanie wywołane silnym oddziaływaniem dysfunkcji (zob. rys. 4, rok 2008). Drugi etap załamywania się sytuacji organizacyjnej przedsiębiorstwa VO nastąpił w roku 2009, w którym narastanie dysfunkcji osiągnęło poziom krytyczny. Jednak mimo tej serii załamań sytuacja organizacyjna firmy była na tyle dobra, że plasowała się ciągle w fazie I sprawnościowo-dysfunkcyjnego cyklu życia organizacji. W roku 2010 dekonstrukcja i kryzys w branży spowodowały tak gwałtowne załamanie sytuacji organizacyjnej przedsiębiorstwa VO, że znalazło się ono na przeciwległym krańcu fazy II cyklu. W zaistniałej sytuacji w przedsiębiorstwie podjęto szereg działań antykryzysowych jak: **(1)** renegocjacja umów z dostawcami i właścicielami lokali, w których firma wynajmuje pomieszczenia do prowadzenia statutowej działalności na terenie całego kraju; **(2)** redukcja zatrudnienia; **(3)** całkowite wstrzymanie inwestycji; **(4)** koncentracja na poprawie obsługi klienta; **(5)** reorganizacja struktur marketingu i sprzedaży; **(6)** modyfikacja strategii uwzględniająca drastycznie zmienione warunki działania. Pomimo tych działań i likwidacji części działalności w roku 2011 przedsiębiorstwo znalazło się w sytuacji bezpośredniego zagrożenia upadłością (zob. rys. 4).

Rysunek 4. Model odzwierciedlający sytuację organizacyjną przedsiębiorstwa handlowego VO o zasięgu ogólnopolskim w latach 1992–2011.

SYTUACJA ORGANIZACYJNA																	
Sytuacja dobra						Sytuacja pogorszona						Sytuacja zagrożenia					
A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F
NARASTANIE DYSFUNKCJI						NASILENIE DYSFUNKCJI						POGŁĘBIENIE DYSFUNKCJI					
92																	
	93																
		94															
		95															
			96														
			97														
				98													
				99													
	00																
	01																
02																	
03																	
04																	
05																	
06																	
07																	
			08														
					09												
										10							
																11	
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.

Źródło: Opracowanie na podstawie własnych pogłębianych badań jakościowych.

Portowe przedsiębiorstwo przeładunków armatorskich TR (zob. Rys. 5) do roku 2000 było częścią innego dużego przedsiębiorstwa wywodzącego się z przedsiębiorstwa państwowego PPB. Przedstawiona na rysunku 5 sytuacja organizacyjna przedsiębiorstwa TR w latach 1989–2000 odzwierciedla stan odnoszący się do czasu, w której było ono częścią przedsiębiorstwa PPB skomercjalizowanego w roku 1992. Przedsiębiorstwo PPB wchodziło w nową rzeczywistość gospodarczą (zmiana systemowa) w bardzo dobrej kondycji finansowej i organizacyjnej. Jednak niezwykle korzystne warunki otoczenia (koniunktura na rynku świadczonych usług, bardzo korzystne przeliczniki złotowo-walutowe oraz duże rezerwy środków finansowych) zostały zmarnotrawione przez całkowicie nietrafione lub nieefektywnie wykorzystywane inwestycje, błędy w zarządzaniu oraz całkowity brak przygotowania i zdolności radzenia sobie w nowych warunkach. Dodatkowym czynnikiem pogarszającym sytuację organizacyjną przedsiębiorstwa PPB była spóźniona komercjalizacja. Wszystkie te czynniki spowodowały najpierw narastanie a następnie nasilenie dysfunkcji, które w roku 1993 osiągnęło wartość krytyczną mogąc skutkować wejściem w strefę zagrożenia dla bytu przedsiębiorstwa (zob. rys 5). Następne lata aż do roku 1996 charakteryzowały się względnie dobrą sytuacją organizacyjną przedsiębiorstwa PPB, chociaż narastanie dysfunkcji, a tym samym zakłócanie sprawności działania było silne w roku 1994 i bardzo silne w latach 1995–1996.

W roku 1997 nastąpiła zapaść finansowa przedsiębiorstwa PPB spowodowana bardzo poważnymi błędnymi decyzjami inwestycyjnymi, co w roku 2000 spowodowało trwałą

funkcjonowania do roku 2011. W dwóch przedsiębiorstwach (FO i VO) doszło do pogorszenia sytuacji organizacyjnej (faza II cyklu życia organizacji – strefa niesprawności odwracalnej) jednokrotnie z tym, że w przedsiębiorstwo FO odzyskało pełną sprawność organizacyjną, natomiast przedsiębiorstwo VO znalazło się w sytuacji zagrożenia upadłością ((faza III cyklu życia organizacji – strefa niesprawności nieodwracalnej wymagającej sięgania po środki nadzwyczajne dla odwrócenia zagrażającej dalszemu samodzielnemu bytowi przedsiębiorstwa).

Trzecie z badanych przedsiębiorstw (TR), w trzech różnych okresach przez 5 lat swojego działania po transformacji systemowej (w 1993 roku, w latach 1997–1998 oraz 2001–2002) znajdowało się w sytuacji pogorszonej (faza II cyklu), w tym przez dwa lata funkcjonowania w obecnej formie organizacyjnej (po wydzieleniu z większej całości). Ponadto, przedsiębiorstwo to było dwukrotnie w sytuacji bezpośredniego zagrożenia upadłością (lata 1999–2000 i w roku 2009). Obecną sytuację organizacyjną przedsiębiorstwa TR charakteryzuje niski poziom narastanie dysfunkcji i wysoka sprawność organizacyjna.

Z analizy ścieżek przebiegu stanu sprawności i niesprawności wynika badanych podmiotów wynika, że sytuacja organizacyjna żadnego z badanych przedsiębiorstw nie wykazuje regularności, nie stwierdzono również żadnych podobieństw w przebiegu historii sytuacji organizacyjnej pomiędzy poszczególnymi przedsiębiorstwami. Każde z nich podążało własną ścieżką podejmując przedsięwzięcia organizacyjne mające redukować dysfunkcje i poprawiać sprawność funkcjonowania. Działania te pozwoliły im przetrwać turbulencje związane ze zmiennością otoczenia, a nawet odnosić sukcesy. Jednak rzeczywistość organizacyjna ma charakter dynamiczny, a dostrzegane skutki spowolnienia gospodarczego niosą ze sobą nowe wyzwania organizacyjne. Przedsiębiorstwo VO bezpośrednio dotknięte niekorzystnymi zmianami otoczenia w końcowym roku badań (2011), może nie przetrwać roku 2012. W odniesieniu do pozostałych dwóch przedsiębiorstw nie wystąpiły żadne symptomy zagrożeń, które mogłyby wskazywać na pogorszenie ich sytuacji organizacyjnej.

Organizational situation diagnose of three chosen companies being under the influence of the market conditions up to 2011

Summary

The article shows diagnoses of organizational situation represented by 3 researched companies being under the influence of the market conditions up to 2011. The diagnoses were based on long lasted depth analysis of organizational efficiency of 3 selected 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.