

**Stefan Lachiewicz\***  
**Anna Walecka\*\***

## **DYSFUNKCJE ORGANIZACYJNE A SYTUACJE KRYZYSOWE W PRZEDSIĘBIORSTWIE**

### **Wstęp**

Przez dysfunkcje organizacyjne rozumie się z reguły zaburzenia występujące w różnych obszarach działalności danej organizacji. Pojawienie się takich dysfunkcji jest często pierwszym symptomem sytuacji kryzysowej. Może to więc stanowić sygnał wczesnego ostrzegania oraz rodzić podstawę do podjęcia działań zapobiegawczych. Ale dysfunkcje nie rozwiązywane zazwyczaj nasilają się i wcześniej lub później prowadzą do wystąpienia kryzysu. Można w tym przypadku mówić o następującej triadzie zjawisk: pojedyncze dysfunkcje → kumulacja dysfunkcji → kryzys.

Dysfunkcje o innym charakterze mogą także pojawić się w poszczególnych fazach kryzysu i od ich likwidacji zależy często możliwość wyjścia z sytuacji kryzysowej. W układzie dysfunkcje – kryzys w przedsiębiorstwie występuje więc wiele zależności.

Celem opracowania jest identyfikacja różnorodnych relacji pomiędzy dysfunkcjami organizacyjnymi a sytuacjami kryzysowymi oraz określenie możliwości ich kształtowania przez kadrę zarządzającą przedsiębiorstwem na podstawie badań przeprowadzonych w grupie 70 menedżerów z województwa łódzkiego.

### **Wpływ dysfunkcji w organizacji na wystąpienie i przebieg sytuacji kryzysowej**

Występowanie dysfunkcji w przedsiębiorstwie wiąże się najczęściej z niewłaściwą lub niesprawną realizacją określonych funkcji (obszarów działalności) w ramach całej organizacji bądź poszczególnych jej części. W literaturze z zakresu zarządzania oraz socjologii i psychologii pracy można spotkać wiele różnorodnych typologii zjawisk dysfunkcyjnych w organizacji.

---

\* Prof. dr hab., Politechnika Łódzka.

\*\* Mgr, Politechnika Łódzka.

W klasycznej już książce A. Podgóreckiego pt. „Patologie życia społecznego” wyróżnia się dysfunkcje dotyczące celów istnienia organizacji oraz dysfunkcje dotyczące części składowych organizacji i ich powiązań. Dalej autor ten wskazuje na dysfunkcje występujące w różnych obszarach przedsiębiorstwa (np. w produkcji, marketingu, w gospodarce zasobami ludzkimi lub finansach), jak i w ramach poszczególnych funkcji zarządzania (planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie).

Szczególnie ważnym rozróżnieniem podanym przez A. Podgóreckiego jest wyodrębnienie typowych dysfunkcji (nieprawidłowości) właściwych dla procesów zarządzania, które wyrażają się między innymi [A. Podgórecki, 1969, s. 24 i dalsze]:

- przerostem lub niedorozwojem więzi formalnych,
- wadliwością systemu selekcji i awansów pracowników,
- nieprawidłowym obiegiem informacji i błędami w procesach decyzyjnych,
- nieadekwatnym doborem metod i stylów zarządzania,
- wadliwym systemem motywacji, niezgodnym z celami organizacji,
- przerostem funkcji kontrolnej.

W ostatnich latach poświęca się szczególnie dużo uwagi dysfunkcjom o charakterze finansowym. Są one związane z zarządzaniem finansami przedsiębiorstwa i z dążeniem do uzyskania dodatniego wyniku finansowego. W gospodarce rynkowej wynik finansowy przedsiębiorstwa jest jednym z podstawowych mierników oceny jego funkcjonowania. W mierniku tym zawiera się bowiem zarówno wydajność pracy i produktywność majątku, jak i innowacyjność i konkurencyjność produktów oraz poziom kosztów własnych i inne elementy. Dodatni wynik finansowy umożliwia wzrost przedsiębiorstwa (np. poprzez inwestycje czy przejęcia) oraz zwiększa możliwości oddziaływania na motywację i rozwój zasobów ludzkich.

Pierwsze symptomy dysfunkcji organizacyjnych w tej sferze wiążą się więc z obniżeniem się poziomu wyniku finansowego a następnie często z brakiem zysku lub z występowaniem strat finansowych. Sytuacjom takim towarzyszy z reguły szereg dysfunkcji szczegółowych, do których można zaliczyć:

- wzrost kosztów wytwarzania produktów lub usług,
- niska racjonalność ponoszonych kosztów pracy (np. nieuzasadnione wyjazdy czy szkolenia pracowników),
- zbyt wysokie koszty utrzymania ruchu zakładu np. nadmierne wydatki na remonty, energię czy transport wewnętrzny,
- nadmierny poziom materiałów i wyrobów gotowych w magazynach oraz zbyt duże „zamrożenie” kapitału i mały poziom jego rotacji,
- niska skłonność do oszczędzania materiałów oraz czasu pracy maszyn i urządzeń,

- problemy ze ściąganiem należności od kontrahentów i brak środków pieniężnych na działalność bieżącą,
- nadmierne zadłużenie przedsiębiorstwa w bankach, Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych, w urzędach skarbowych i małe możliwości uzyskania funduszy z otoczenia,
- zbyt duża skala roszczeń ze strony dostawców, podwykonawców i innych podmiotów oraz zaburzeń w dostawach nowych partii surowców, materiałów czy usług,
- brak równowagi w przepływach pieniężnych.

Pojawienie się takich dysfunkcji w przedsiębiorstwie np. zaburzeń płynności finansowej firmy lub konfliktów w zespołach pracowniczych rozpatruje się z reguły w ścisłym związku z sytuacjami kryzysowymi. Z jednej strony bowiem określone dysfunkcje mogą stanowić przyczynę wielu sytuacji kryzysowych, a z drugiej strony w trakcie trwania kryzysu w przedsiębiorstwie może dojść do ich eskalacji lub też do pojawienia się nowych dysfunkcji.

Kryzys w dosłownym znaczeniu należy interpretować jako moment, w którym coś się rozstrzyga, oddziela, decyduje. Kryzys stanowi więc swoisty punkt zwrotny w przebiegu zdarzeń, punkt krytyczny, kluczowy moment czy zasadniczy zwrot akcji, po którym następuje zmiana [A. Krummenacher, 1981, s. 4], lub w szerszym ujęciu – jako sytuacja decyzyjna, która prowadzi do punktu zwrotnego w rozwoju [U. Krystek, 1987, s. 3].

Potoczne i najczęściej przyjmowane rozumienie kryzysu wskazuje drugi ważny kontekst interpretacyjny tego pojęcia. Kryzys jest zatem definiowany jako sytuacja trudna, która istnieje w danym momencie, lub może też dopiero wystąpić, oraz może być następstwem różnych okoliczności, swoistą anomalią zakłócającą normalny, codzienny przebieg spraw.

W niniejszym opracowaniu stosuje się zazwyczaj określenie „sytuacja kryzysowa” traktując ją jako synonim kryzysu, chociaż często przez taką sytuację rozumie się etapy i wydarzenia poprzedzające i kształtujące kryzys.

Przyjmując więc szerokie znaczenie kryzysu jako stanu, który zagraża istnieniu firmy oraz realizacji jej celów i wywołuje zaburzenia w sferze zasobów kadrowych, kapitałowych i technicznych można uznać, że powstaje ona z reguły na skutek spiętrzenia się różnorodnych trudności i dysfunkcji.

Analiza bogatej literatury na temat kryzysów w przedsiębiorstwach [np. A. Zelek, 2003; B. Nogalski, H. Macinkiewicz, 2004; T. Iwanek, 2004] wskazuje na następujące podstawowe cechy sytuacji kryzysowych:

- następuje zagrożenie realizacji celów strategicznych firmy,
- naruszona zostaje równowaga wewnętrzna danej organizacji,
- występują trwałe zakłócenia w działalności przedsiębiorstwa,
- pogarsza się opinia o firmie w otoczeniu i zaufanie dostawców oraz odbiorców produktów,

- występuje osłabienie kondycji finansowej,
- nie ma jasnych wskazań na temat kierunków dalszego prowadzenia działalności gospodarczej,
- odchodzą najlepsi pracownicy.

Siła i częstotliwość występowania poszczególnych przejawów sytuacji kryzysowej zależą od rodzaju i fazy rozwoju kryzysu.

Obserwacje kryzysów zachodzących w przedsiębiorstwach w różnych okresach, a szczególnie w trakcie ostatnich lat pozwalają wyodrębnić różne typologie takich sytuacji. Przede wszystkim należy – ze względu na źródło – wyróżnić kryzysy powstające z przyczyn zewnętrznych (np. pogorszenie się warunków gospodarczych w kraju, wzrost inflacji i kosztów obsługi kredytów) oraz z powodów wewnętrznych (np. błędy w planowaniu, nieprawidłowa struktura organizacyjna przedsiębiorstwa, przestarzała oferta produktowa). Najczęstszymi przyczynami powstawania kryzysów wewnątrz organizacji są: przyjęcie niewłaściwej strategii rozwojowej, błędy w planowaniu i prognozowaniu, autonomizacja przedsiębiorstwa wyrażająca się nierespektowaniem oczekiwań otoczenia organizacji, nieprawidłowa struktura organizacyjna i wiele innych. Należy przy tym zgodzić się z opinią B. Wawrzyniaka, że im silniej dane przedsiębiorstwo jest zintegrowane z otoczeniem, tym bardziej jest narażone na „przenoszenie” kryzysów z otoczenia oraz im mniejszy wpływ wywiera na otoczenie tym gorsze są w nim warunki do zwalczania kryzysów [B. Wawrzyniak (red.), 1984, s. 40].

Z uwagi na intensywność rozwoju sytuacji kryzysowej można wyróżnić [E. Urbanowska – Sojkin, 1999, s. 26]:

- kryzysy powstające w sposób gwałtowny, lawinowy, które są zwykle trudniejsze do przewidzenia i podjęcia działań antycypujących,
- kryzysy pełzające, narastające stopniowo o rozległych skutkach, które powstają zazwyczaj jako następstwo braku lub nieprawidłowości w monitorowaniu zagrożeń zewnętrznych i wewnętrznych.

Częstą przyczyną kryzysów pełzających jest nadmierne samozadowolenie kadry menedżerskiej oraz przyzwyczajenie do ciągłego sukcesu i braku poczucia zagrożenia oraz podejmowania na czas odpowiednich zabezpieczeń przed wystąpieniem zjawisk kryzysowych. Natomiast kryzysy gwałtowne pojawiają się nagle i likwidacja ich skutków jest zazwyczaj trudniejsza.

Ze względu na czas trwania dzieli się kryzysy na następujące rodzaje:

- kryzys krótkookresowy, charakteryzujący się krótkim ale z reguły gwałtownym przebiegiem, występujące skutki destrukcyjne nie wpływają tutaj uniemożliwiająco na osiągnięcie ważnych celów organizacji, a podjęte stosunkowo wcześniej interwencje pozwalają stopniowo wyhamować sytuację kryzysową;

- kryzys średniookresowy, który cechuje się zmienną intensywnością i trudniejszą możliwością wygaszenia sytuacji kryzysowej, trwa z reguły dłużej i nie rozwiązywany skutecznie może być trudny do opanowania;
- kryzys długookresowy, charakteryzujący się stale wzrastającą intensywnością destrukcji i nie rozwiązywany w fazie początkowej może przekształcić się w długotrwałą sytuację kryzysową, prowadzącą do upadku firmy.

Należy dodać, że długość kryzysu zależy od bardzo wielu czynników, w tym przede wszystkim od kompetencji właścicieli oraz kadry kierowniczej przedsiębiorstwa w zakresie rozwiązywania i monitorowania przebiegu sytuacji kryzysowych oraz podejmowania przedsięwzięć antykryzysowych, korygujących i restrukturyzujących działalność przedsiębiorstwa. Te umiejętności i ogólny poziom odporności przedsiębiorstwa na sytuacje kryzysowe wpływają na to, że mogą być różne skutki końcowe takich sytuacji. Na przykład może to być z jednej strony regres, podział przedsiębiorstwa na części, przejęcie przez inne firmy lub bankructwo, a z drugiej strony może nastąpić również restrukturyzacja, sanacja i rozwój przedsiębiorstwa. Różny może być więc przebieg i zakończenie sytuacji kryzysowej.

W wielu przypadkach kryzysy w przedsiębiorstwach rozwiązywane są już w etapie początkowym, określanym często fazą potencjalną. Odpowiednio zaprojektowane systemy wczesnego ostrzegania pozwalają podjąć szybkie działania identyfikujące źródła kryzysów i ograniczyć jego dyfuzję w ramach struktury przedsiębiorstwa. Brak takich działań prowadzi z reguły do eskalacji i rozwoju sytuacji kryzysowej oraz do przejścia od fazy kryzysu potencjalnego do ukrytego. Faza ta oznacza trudności w realizowaniu celów przedsiębiorstwa i gospodarowaniu zasobami, które często utożsamiane są z „trudnościami przejściowymi”, jakie mogą zdarzyć się w każdym przedsiębiorstwie. Wbrew swojej nazwie jednak – dla osób wnikliwie obserwujących swoją organizację, faza ta jest dość widoczna. Nie dostrzegają jej ci, którzy nie chcą jej widzieć. Brak działań mających na celu neutralizację szkodliwych efektów kryzysu ukrytego, prowadzi do rozwoju kryzysu jawnego. W fazie tej pojawia się często dezorganizacja w firmie oraz chaos decyzyjny i kompetencyjny. Występuje oczekiwanie na efekty zastosowanych terapii antykryzysowych i na wejście przedsiębiorstwa do fazy normalnego funkcjonowania. Poniższą klasyfikację wzbogacić warto o fazę czwartą – wyczekiwanie na efekty zastosowanych terapii gospodarczych lub na skutki ostateczne, w przypadku niepodjęcia działań antykryzysowych [E. Urbanowska – Sojkin, 1999, s. 29].

Przedstawiona powyżej skrótowa analiza pozwala stwierdzić, że różnorodne dysfunkcje organizacyjne (w sferze finansów, techniki i produkcji, marketingu oraz kadr i struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa) mogą stanowić zarówno przyczynę kryzysu, jak i występować w różnych fazach jego rozwoju. W tabeli nr 1 podano przykłady dysfunkcji kadrowych i związanych ze strukturą organizacyjną przedsiębiorstwa, które występują w różnych fazach sytuacji kryzysowej.

Dysfunkcje kadrowe są związane z szeroko rozumianym obszarem zarządzania zasobami ludzkimi, w tym zwłaszcza z błędami w procesach planowania zatrudnienia, doboru, rozwoju, motywowania i zwalniania pracowników. Natomiast dysfunkcje w strukturze organizacyjnej przejawiają się w niewłaściwym podziale zadań, władzy i odpowiedzialności, w niejednoznacznym systemie podporządkowania i zależności oraz w błędnym zaprojektowaniu więzi informacyjnych.

**Tabela nr 1. Przykłady dysfunkcji kadrowych i związanych ze strukturą organizacyjną w różnych fazach kryzysów w przedsiębiorstwie**

Typy dysfunkcji	Początek sytuacji kryzysowej	Rozwój sytuacji kryzysowej
Dysfunkcje kadrowe	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pojawienie się częstych postaw zachowawczych i myślenia w kategorii interesu własnego a nie celów firmy.</li> <li>2. Nasilenie nie zawsze zasadnych pretensji do kierownictwa i spadek prestiżu menedżerów.</li> <li>3. Konflikty i napięcia społeczne z uwagi na spodziewane redukcje zatrudnienia.</li> <li>4. Nieufność i wzrost skali plotek np. na temat obniżenia wynagrodzeń.</li> <li>5. Ograniczenie naboru nowych pracowników i nadmierny wzrost obowiązków zawodowych na istniejących stanowiskach pracy.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Znaczne pogorszenie się stosunków międzyludzkich.</li> <li>2. Wzrost oporu pracowników wobec propozycji zmian ograniczających skalę kryzysu.</li> <li>3. Odchodzenie z firmy wartościowych pracowników.</li> <li>4. Pogłębianie się konfliktów pomiędzy kierownictwem a personelem wykonawczym.</li> <li>5. Osłabienie motywacji do pracy z uwagi na gorsze warunki płacowe i pozapłacowe w firmie.</li> </ol>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Rezygnacja ze szkoleń i staży zawodowych z uwagi na brak środków finansowych.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Preferowanie osób cechach autokratycznych przy obsadzie stanowisk kierowniczych.</li> <li>7. Zaburzenia w przebiegu karier zawodowych młodych pracowników.</li> </ol>

Dysfunkcje w strukturze organizacyjnej	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nadmierne ograniczenie liczby stanowisk kierowniczych i administracyjnych.</li> <li>2. Pojawienie się tendencji do centralizacji zarządzania i koncentracji władzy na szczeblu naczelnym.</li> <li>3. Ograniczenia w dostępie do informacji, szczególnie w sferze ekonomiczno – finansowej w obawie o powstanie paniki w firmie.</li> <li>4. Oszczędności w zaopatrzeniu materiałowym oraz w zakupach sprzętu komputerowego i biurowego.</li> <li>5. Zmniejszenie skali relacji z otoczeniem przedsiębiorstwa.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nasilenie procesu centralizacji władzy.</li> <li>2. Przejście na krótkookresowe i kontraktowe formy pracy i spadek integracji z firmą.</li> <li>3. Zlecenie dużej części prac na zewnątrz i zanik niektórych kompetencji organizacyjnych.</li> <li>4. Poszukiwanie możliwości fuzji lub przejęcia przez inne przedsiębiorstwo, które najczęściej nie jest zainteresowane ratowaniem firmy objętej kryzysem.</li> <li>5. Groźenie bankructwem przedsiębiorstwa i wymuszanie określonych rozwiązań np. nieracjonalna sprzedaż części majątku firmy.</li> </ol>
--	---	--

Źródło: Opracowanie własne.

Z tabeli nr 1 wynika, że niektóre dysfunkcje o charakterze kadrowym oraz strukturalnym ewoluują wraz z nasileniem się sytuacji kryzysowej a inne kumulują się i tworzą coraz większe zagrożenia dla funkcjonowania przedsiębiorstwa. Pojawiają się także nowe dysfunkcje w fazie rozwoju sytuacji kryzysowej jak np. odchodzenie z firmy wartościowych pracowników czy nasilenie procesu centralizacji władzy.

### Metoda i zakres badań

W drugiej połowie 2010 r. przeprowadzono w Katedrze Zarządzania Politechniki Łódzkiej badania dotyczące sytuacji kryzysowych w przedsiębiorstwach. Badaniami objęto grupę 70 menedżerów firm województwa łódzkiego różnej wielkości. W badaniach tych zastosowano metodę wywiadu skategoryzowanego, kwestionariuszowego. Narzędziem badawczym był przygotowany samodzielnie kwestionariusz wywiadu.

Respondentami byli głównie menedżerowie, posiadający wykształcenie wyższe ekonomiczne lub techniczne. Zdecydowana większość z nich to osoby w przedziale wiekowym 31-40 lat oraz powyżej 50 lat. W badaniach wzięło udział 41 kobiet oraz 29 mężczyzn, były to osoby zatrudnione przede wszystkim na umowę o pracę (44 osoby) lub właściciele firm (23 osoby).

Szczegółową charakterystykę osób biorących udział w badaniach przedstawiono w tabeli nr 2.

**Tabela nr 2. Charakterystyka respondentów biorących udział w badaniach**

Płeć	N	%
kobieta	41	59%
męczyzna	29	41%

Wiek	N	%
do 30 lat	6	9%
31-40 lat	29	41%
41-50 lat	14	20%
pow. 50 lat	21	30%

Wykształcenie	N	%
wyższe	40	57%
średnie	27	39%
zawodowe	3	4%

Kierunek	N	%
ekonomiczne	36	51%
techniczne	27	39%
inne	7	10%

Stanowisko	N	%
wyższego szczebla	60	86%
średniego szczebla	9	13%
niższego szczebla	1	1%

Stan cywilny	N	%
panna/kawaler	9	13%
mężatka/żonaty	54	77%
wolny związek	7	10%

Posiadane dzieci	N	%
brak	15	21%
jedno	28	40%
dwoje	23	33%
troje i więcej	4	6%

Forma zatrudnienia	N	%
umowa o pracę	44	63%
kontrakt menedżerski	3	4%
właściciel	23	33%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.



Przedsiębiorstwa, które reprezentują respondenci to w przeważającej części podmioty z sektora MSP (firmy średnie – 28 osób, firmy mikro i małe – 28 osób), działające w sektorze usług, handlu, budownictwa i przemysłu. Szczegółowa charakterystyka tych przedsiębiorstw znajduje się w tabeli nr 3.

**Tabela nr 3. Charakterystyka podmiotów reprezentowanych przez menedżerów biorących udział w badaniach**

Forma prawna	N	%
spółka z o.o.	17	24%
spółka akcyjna	3	4%
przedsiębiorstwo państwowe	4	6%
samodzielna działalność	40	57%
inna	6	9%

Forma własności przedsiębiorstwa	N	%
prywatna	60	86%
państwowa	7	10%
inna	3	4%

Wielkość podmiotu	N	%
duży	14	20%
średni	28	40%
mały	13	19%
mikro	15	21%

Sektor działania	N	%
usługi	20	29%
handel	17	24%
budownictwo	17	24%
przemysł	16	23%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Obliczeń i prezentacji statystycznych dokonano w arkuszu kalkulacyjnym Microsoft Excel.

### **Opinie na temat sytuacji kryzysowych w badanych przedsiębiorstwach**

W ramach prowadzonych badań poproszono respondentów, aby określili częstotliwość występowania sytuacji kryzysowych w ich przedsiębiorstwach<sup>1</sup>. Dokładnie połowa respondentów (35 osób) uznała, iż organizacja, którą kierują znajduje się w sytuacji kryzysowej rzadziej niż jeden raz w roku. 12 osób

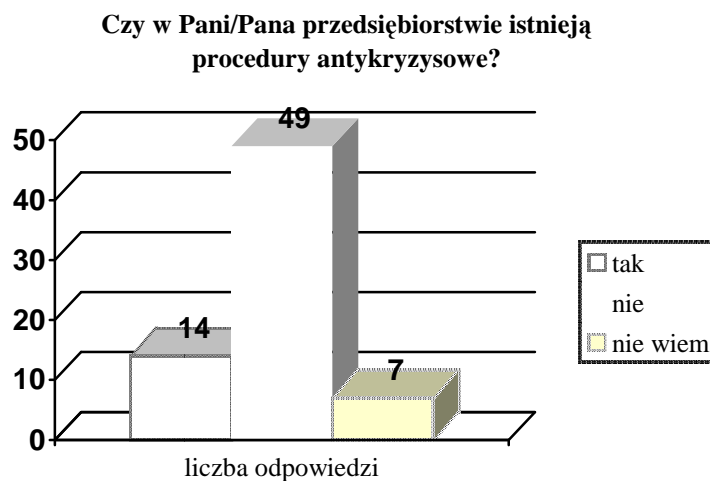
<sup>1</sup> W kwestionariuszu przedstawiono różne definicje kryzysu w przedsiębiorstwie, jak również scharakteryzowano poszczególne rodzaje kryzysu zgodnie z określeniem przyjętym w części teoretycznej niniejszego opracowania. Ponadto przeprowadzający badanie odbyli z respondentami krótką pogadankę na temat zjawisk kryzysowych w organizacjach.

uznało, że zjawiska kryzysowe pojawiają się w ich firmie z częstotliwością od 6 miesięcy do 1 roku. Dwunastu respondentów wskazało natomiast, że w ich przedsiębiorstwach sytuacje kryzysowe występują co najmniej 1 raz w tygodniu lub częściej. Odpowiedzi takie mogą wynikać również z tego, że niektórzy badani przyjmowali szerokie rozumienie sytuacji kryzysowej, obejmując tym pojęciem także drobne konflikty i zaburzenia w przedsiębiorstwie.

Kolejno zapytano respondentów o to, czy obecnie występują w ich przedsiębiorstwach sytuacje kryzysowe.

Prawie połowa menedżerów (32 osoby) stwierdziła, że ich firmy znajdują się aktualnie w głębokim kryzysie i odczuwają poważne problemy finansowe lub są zagrożone upadłością. Następnie 24 respondentów wskazało, że w przedsiębiorstwach, w których pracują nie występują widoczne sytuacje kryzysowe, a 14 osób dostrzega w swojej organizacji przejściowe kłopoty. Są jednak one na tyle drobne, że respondenci nie chcą określać ich mianem kryzysu.

W dalszej części badania zadano pytanie o przygotowanie kadry zarządzającej do funkcjonowania w warunkach kryzysu. Uzyskane odpowiedzi obrazuje rysunek nr 1.



**Rysunek nr 1. Występowanie procedur antykryzysowych w badanych przedsiębiorstwach**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Jak wynika z rysunku nr 1 zdecydowana większość respondentów działa w tej niezwykle trudnej dla nich sytuacji „po omacku”. Aż w 49 badanych przedsiębiorstwach nie istnieją procedury związane z postępowaniem w sytuacji

kryzysowej. Kadra zarządzająca podejmuje wówczas decyzje, zdając się na własną wiedzę i intuicję. Jest to zaskakujące tym bardziej, że to właśnie kadra kierownicza najwyższego szczebla odpowiedzialna jest za tworzenie w organizacji szczegółowych procedur działania. Nawiązując do problemu dysfunkcji organizacyjnych można więc stwierdzić, że w działalności badanych przedsiębiorstw nie stosuje się z reguły wcześniejszych analiz pojawiających się dysfunkcji o charakterze ekonomicznym, technicznym czy kadrowym.

Potwierdzają to także odpowiedzi respondentów na kolejne pytanie, które dotyczyło posiadania przez firmę systemów wczesnego ostrzegania przed kryzysem<sup>2</sup>. Aż 51 badanych uznało, że w ich przedsiębiorstwie nie występują żadne systemy wczesnego ostrzegania przed kryzysem. Kolejnych 14 menedżerów nie potrafiło na to pytanie udzielić odpowiedzi, mimo, iż jak wynika z „metryczki” aż 60 na 70 badanych to przedstawiciele kierownictwa naczelnego. Jak można w związku z tym wnioskować w badanych przedsiębiorstwach nie występuje proces ciągłego monitoringu sytuacji przedsiębiorstwa. Skupieni na bieżącej działalności firmy, menedżerowie z reguły nie zwracają uwagi na drobne sygnały i symptomy dysfunkcji, które pojawiają się w jej działalności oraz w otoczeniu. Pozwalają tym samym często rozwinąć się sytuacji kryzysowej i przejść do fazy, w której trudno samodzielnie zaradzić kłopotom przedsiębiorstwa. Jednak to, że badani menedżerowie nie zawsze potrafią nazwać stosowanych w przedsiębiorstwie form wczesnego ostrzegania, nie oznacza, że nie dostrzegają w ogóle pojawiających się dysfunkcji. Dość często kadra zarządzająca przedsiębiorstwem stosuje bowiem pewne formy monitoringu sprzedaży, zamówień, przetargów, zapasów magazynowych, braków produkcyjnych czy przyczyn zwolnień pracowników.

Kolejno zapytano kadrę zarządzającą o sytuację finansową ich firm. Często bowiem – jak zauważono wyżej – wyraźne przejawy dysfunkcji występują właśnie w tej sferze. Niestety prawie połowa respondentów określa obecną sytuację przedsiębiorstwa jako złą (30 osób) lub bardzo złą (1 osoba). 22 menedżerów ocenia sytuację swoich firm jako umiarkowaną, a jeden jako złą.

W ostatnich trzech latach w zdecydowanej większości firm (41 przedsiębiorstw) sytuacja ta uległa pogorszeniu. W 24 przedsiębiorstwach występowała mniej więcej podobna sytuacja finansowa w tym okresie, przy czym dość charakterystyczne jest częste wskazywanie na pogorszenia się finansów firm w roku 2009 i na minimalne zmiany na lepsze w roku 2010. Jedynie pięciu menedżerów deklaroowało wyraźną poprawę sytuacji finansowej

---

<sup>2</sup> Poprzez systemy wczesnego ostrzegania autorzy rozumieją np. wykorzystanie modeli statystycznych, analiz przeżycia, czy systemów eksportowych lub innych do wcześniejszej diagnozy sytuacji przedsiębiorstwa (szerzej: A. Zabłocka – Kluczką, 2002, s. 107 – 138).

przedsiębiorstwa na przestrzeni ostatnich 3 lat. Byli to przedstawiciele firm usługowych.

Występowanie kryzysów w przedsiębiorstwach powinno skłaniać kadrę kierowniczą do podejmowania działań zaradczych. W literaturze podaje się wiele sposobów przezwycięzania sytuacji kryzysowych. Do typowych przedsięwzięć antykryzysowych zalicza się: [K. Malewska, 2003, s. 44-45]:

- racjonalizację zakresu działania firmy przez likwidowanie lub połączenie części zakładów i koncentrację zdolności wytwórczych,
- sprzedaż aktywów oraz redukcję kosztów stałych dla uzyskania niezbędnych do przetrwania środków finansowych,
- podjęcie działań innowacyjnych,
- zmiany technologii w przedsiębiorstwie,
- poprawę stosunków międzyludzkich (marketing wewnętrzny) i w relacjach z otoczeniem (marketing partnerski),
- wzrost roli planowania i analiz strategicznych,
- aktywne uczestnictwo kadry menedżerskiej w procesie wdrażania zmian,
- monitoring zmian (porównywanie osiągniętych wyników z wcześniejszymi planami),
- zatrzymanie w organizacji najcenniejszych pracowników,
- regularną ocenę sytuacji finansowej przedsiębiorstwa.

Zwraca się uwagę na fakt, iż najistotniejszym czynnikiem determinującym powodzenie działań antykryzysowych jest ich dostosowanie do źródeł sytuacji kryzysowej oraz jej symptomów i stopnia nasilenia. Inne działania muszą zostać podjęte w przypadku kryzysów nagłych, wywołanych często przez czynniki losowe, inne w przypadku długotrwałych, tłących się sytuacji kryzysowych, których przyczyny tkwią w niewłaściwym zarządzaniu czy stale pogarszającej się kondycji finansowej organizacji. Kadra zarządzająca badanych przedsiębiorstw skupiała się przede wszystkim w takich sytuacjach na działaniach oszczędnościowych (tabela nr 4).

Jak wynika z tabeli nr 4 zdecydowana większość menedżerów przede wszystkim skupiła się na ograniczeniu kosztów działalności kierowanego przez nich przedsiębiorstwa, 48 osób wskazało na zatrzymanie nowych inwestycji, a 27 menedżerów zdecydowało się na ograniczenie zatrudnienia. 35 odpowiedzi dotyczyło ograniczeń w grupie pracowników administracyjnych.

**Tabela nr 4. Działania antykryzysowe podjęte przez kadre zarządzającą w badanych firmach**

Rodzaj działania antykryzysowego	Liczba wskazań <sup>3</sup>
Zaprzestanie nowych inwestycji	48
Ograniczenie kosztów działalności operacyjnej	65
Zmiana struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa	8
Ograniczenie łącznego zatrudnienia	27
Ograniczenie zatrudnienia w grupie pracowników administracyjnych	35
Inne	34

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Analizując odpowiedzi respondentów należy stwierdzić, że kryzys jedynie w nieznaczej mierze spowodował redukcję zatrudnienia w badanych firmach<sup>4</sup>. Pomimo tego, że aż w 41 przedsiębiorstwach sytuacja ekonomiczna w ostatnich 3 latach uległa pogorszeniu, to jedynie 27 badanych przyznaje się do zmniejszenia poziomu zatrudnienia w wyniku kryzysu w przedsiębiorstwie. W przypadku 26 firm poziom zatrudnienia pozostał niezmienny w stosunku do roku 2008, a w 17 przypadkach zatrudnienie zwiększyło się.

Średnie zmiany zatrudnienia w badanych firmach prezentuje tabela nr 5.

Jak wynika z tabeli nr 5 wyraźny spadek poziomu zatrudnienia w badanych przedsiębiorstwach zanotowano w roku 2010. Choć już 2009 rok był okresem trudnym dla badanych przedsiębiorstw, to jednak zatrudnienie w stosunku do poprzedniego roku wzrosło o 16%. Dopiero w 2010 roku, na skutek trudności ze zbytem produktów i usług, kadra zarządzająca decydowała się na dokonanie pewnej redukcji zatrudnienia, a przede wszystkim dążono do obniżenia poziomu zatrudnienia pracowników administracyjnych.

<sup>3</sup> Menedżerowie mogli wybrać więcej niż jedną odpowiedź.

<sup>4</sup> Według informacji Głównego Urzędu Statystycznego w listopadzie bieżącego roku bezrobocie wyniosło 11,7 proc. wobec 11,5 proc. w październiku tego roku. Liczba bezrobotnych zarejestrowanych w urzędach pracy w końcu listopada wyniosła 1 mln 858,3 tys. osób i była wyższa niż przed miesiącem o 39,7 tys. osób, czyli o 2,2 proc. W stosunku do liczby bezrobotnych zarejestrowanych przed rokiem liczba ta była wyższa o 47,2 tys. osób.

Z danych GUS na koniec listopada 2010 r. wynika, że do urzędów pracy w ciągu miesiąca zgłosiło się 263,1 tys. osób poszukujących zatrudnienia, czyli o 20 tys. mniej niż w październiku 2010 r. i o 10,8 tys. mniej niż przed rokiem [www.gus.pl z dnia 28.12.2010].

**Tabela nr 5. Zmiany w zatrudnieniu w badanych firmach (rok bazowy = 100)**

Wskaźnik zmian w zatrudnieniu		
2009 / 2008	2010 / 2009	2010 / 2008
116,26	97,02	112,15

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Średnie zmiany zatrudnienia pracowników administracji w badanych firmach prezentuje tabela nr 6.

**Tabela nr 6. Zmiany w zatrudnieniu pracowników administracji (rok bazowy = 100)**

Wskaźnik zmian zatrudnienia pracowników administracji		
2009 / 2008	2010 / 2009	2010 / 2008
92,72	89,77	90,23

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Jak wynika z tabeli nr 6 poziom zatrudnienia pracowników pomocniczych i administracyjnych w badanych przedsiębiorstwach na przestrzeni ostatnich trzech lat wykazuje tendencję spadkową. Choć w roku 2009 ogólna liczba zatrudnionych osób wzrosła w stosunku do roku poprzedniego o 16%, to liczba pracowników pomocniczych i administracyjnych spadła o 7%. Oznacza to, że już w roku 2009, na skutek kryzysu, badani menedżerowie podejmowali decyzje oszczędnościowe skierowane przede wszystkim na redukcję zatrudnienia pracowników administracji. Rok 2010 przyniósł w badanych firmach kolejne redukcje etatów (spadek w stosunku do roku poprzedniego o 11%).

Udział pracowników pomocniczych i administracyjnych w ogólnej liczbie zatrudnionych w badanych przedsiębiorstwach również uległ zdecydowanemu zmniejszeniu. Zmiany te obrazuje tabela nr 7.

**Tabela nr 7. Udział pracowników administracji w zatrudnieniu łącznym w badanych przedsiębiorstwach**

Udział pracowników administracji w zatrudnieniu ogółem w latach:		
2008	2009	2010
27,42%	15,68%	15,97%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Jak wynika z tabeli nr 7 w 2009 roku znacznie zmniejszono udział pracowników administracyjnych w łącznym zatrudnieniu. Choć średni poziom zatrudnienia w stosunku do roku poprzedniego wzrósł o 16%, to zdecydowanie zmalał udział pracowników administracji w stosunku do liczby pracowników ogółem (o 12%). Ich udział w ogólnej liczbie pracowników wynosił niecałe 16%. Podobnie sytuacja pracowników administracji wyglądała w roku 2010.

Oznacza to, iż w sytuacji kryzysu w przedsiębiorstwie badani menedżerowie przede wszystkim szukali ograniczeń kosztów w derekrutacji personelu pomocniczego oraz administracyjnego. Wiązało się to z przekazaniem części prac pozostałym pracownikom administracji lub z przejęciem ich przez właścicieli oraz współwłaścicieli.

W dalszej części badania menedżerowie zostali zapytani o pozytywne skutki występowania sytuacji kryzysowej w ich przedsiębiorstwie. Do najczęściej wymienianych skutków tej grupy zaliczyć można:

- mobilizację wszystkich pracowników,
- wzmocnienie więzi w przedsiębiorstwie pomiędzy pracownikami, oraz pracownikami i kadrą kierowniczą,
- wyciąganie wniosków na przyszłość – uczenie się organizacji na własnych błędach,
- uczenie się pokory oraz świadomość, że nie zawsze podejmuje się właściwe decyzje i trzeba być ostrożnym w swoich działaniach.

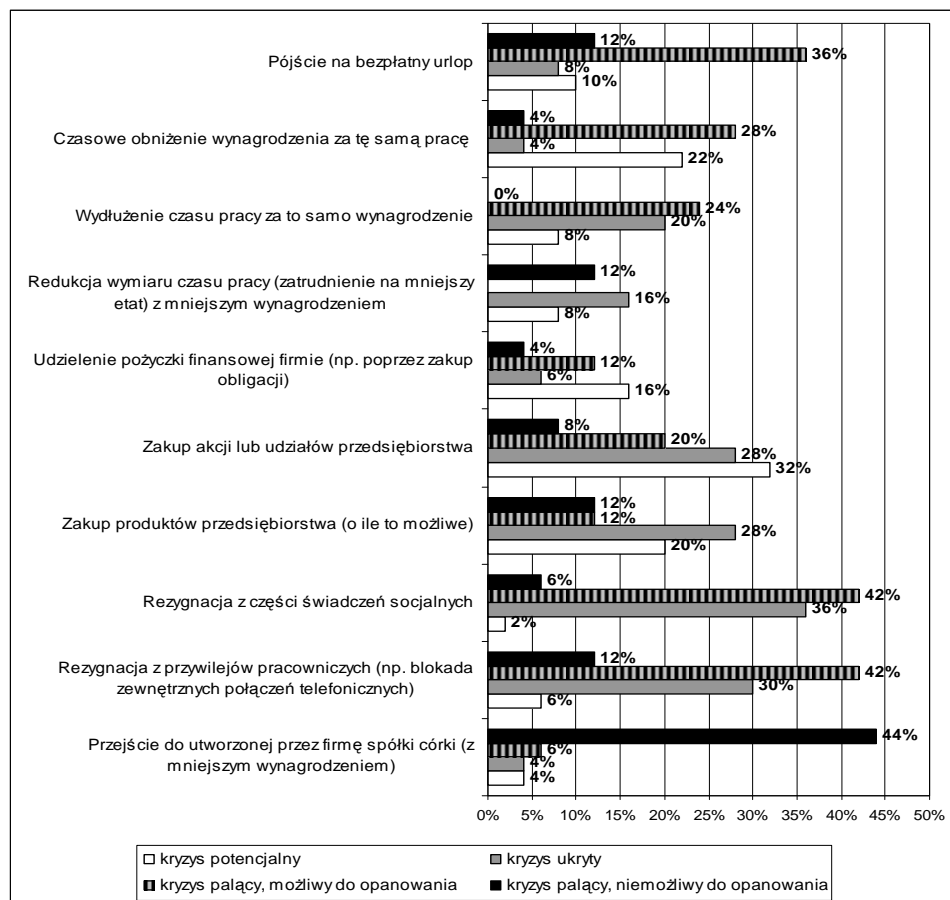
Jak zauważyli badani dzięki rozwiązywaniu sytuacji kryzysowych w przedsiębiorstwie znacznie poprawiają się stosunki międzyludzkie w firmie. Pracownicy stają się bardziej odpowiedzialni za trudną sytuację w firmie i generalnie starają się wspomagać kierownictwo przedsiębiorstwa w przezwyciężaniu kryzysu.

Do podobnych wniosków doszli autorzy innego badania, przeprowadzonego w Katedrze Zarządzania Politechniki Łódzkiej [A. Walecka, M. Matejun, 2009, s. 176-188] w styczniu i lutym 2009 roku. Były to badania w grupie 50 pracowników firm różnej wielkości. Jako metodę badawczą wybrano metodę sondażu diagnostycznego, w ramach której wykorzystano technikę ankiety rozdawanej.

Respondentami byli studenci studiów licencjackich niestacjonarnych oraz podyplomowych z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej, którzy są zatrudnieni w formie umowy o pracę lub współpracują na zasadzie osobistych umów cywilnoprawnych. W ankiecie wzięło udział 26 mężczyzn oraz 24 kobiety. Były to w większości osoby młode, do 30 roku życia, o stosunkowo krótkim stażu pracy. Respondenci są zatrudnieni przede wszystkim na stanowiskach samodzielnych, specjalistycznych oraz w działach marketingu i sprzedaży. Ponad połowa pracowników biorących udział w badaniach jest zatrudniona w spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością (52%). Przedsiębiorstwa, które reprezentują

respondenci to w przeważającej części podmioty o większych rozmiarach działania (firmy średnie i duże), działające w sektorze usług i produkcji na obszarze kraju lub w wymiarze międzynarodowym.

W ramach tych badań poproszono respondentów, aby założyli, że ich przedsiębiorstwo znajduje się w różnych fazach kryzysu. Osoby biorące udział w ankiecie zostały poproszone o wskazania jednej, najbardziej charakterystycznej dla siebie postawy w każdej z wymienionych faz rozwoju sytuacji kryzysowej. Formy aktywności antykryzysowej deklarowanej przez respondentów przedstawiono na rysunku nr 2.



**Rysunek nr 2. Rodzaje działań antykryzysowych deklarowanych przez respondentów w sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie**

Źródło: A. Walecka, M. Matejun, 2009, s. 152

Jak wynika z rysunku nr 2 pracownicy przedsiębiorstw w kryzysie deklarują podjęcie różnorodnych działań antykryzysowych na rzecz poprawy sytuacji



firmy. Wraz z rozwojem niekorzystnych zjawisk rośnie zaangażowanie respondentów na rzecz ratowania firmy, ale zazwyczaj do momentu, w którym kryzys jest jeszcze możliwy do opanowania. W analizie tych wyników należy jednak pamiętać, że respondenci jedynie wyobrażali sobie, że ich przedsiębiorstwo znajduje się w określonej fazie sytuacji kryzysowej i na tej podstawie dokonywali pewnych deklaracji. W sytuacji faktycznego kryzysu w przedsiębiorstwie, pracownicy są prawdopodobnie bardziej powściągliwi w podejmowaniu działań, przynoszących im mniejsze korzyści z wykonywanej pracy.

Nie umniejsza to jednak faktu, iż poprzez konieczność zjednoczenia sił w obliczu kryzysu w przedsiębiorstwie następuje pewna poprawa stosunków interpersonalnych. Ta poprawa relacji międzyludzkich w przedsiębiorstwie może wynikać też stąd, że często kierownicy decydują się w takich sytuacjach na włączenie pracowników wykonawczych do procesu rozwiązywania problemów kryzysowych.

Na podstawie powyższych stwierdzeń można więc uznać, że sytuacje kryzysowe wywołują nie tylko kolejne zjawiska dysfunkcyjne ale również porządkują oraz rozwiązują pewne problemy w badanych przedsiębiorstwach.

### **Podsumowanie**

Różnorodne dysfunkcje organizacyjne poprzedzają i wywołują sytuacje kryzysowe a także pojawiają się w różnych fazach kryzysu. Od umiejętnej likwidacji oraz ograniczenia siły oddziaływania tych dysfunkcji zależy więc zdolność kadry menedżerskiej i struktur wewnętrznych przedsiębiorstwa do rozwiązywania sytuacji kryzysowych.

Potwierdzają to wyniki badań przeprowadzonych w grupie 70 menedżerów z przedsiębiorstw różnej wielkości i pochodzących z różnych sektorów. Na ich podstawie można sformułować następujące wnioski:

- sytuacje kryzysowe występują stosunkowo często w badanych przedsiębiorstwach; prawie połowa badanych (32 osoby) pracuje w firmach, które znajdują się w głębokim kryzysie; 14 osób dostrzega w swojej organizacji przejściowe kłopoty a 24 osoby to menedżerowie firm, w których nie występują aktualnie widoczne sytuacje kryzysowe;
- w badanych przedsiębiorstwach brakuje systemów wczesnego ostrzegania o kryzysach w oparciu o analizę pojawiających się dysfunkcji organizacyjnych i najczęściej menedżerowie działają intuicyjnie; aż w 49 badanych przedsiębiorstwach nie istnieją żadne procedury związane z postępowaniem w tej trudnej dla każdej firmy sytuacji;

- najbardziej widoczną odmianą dysfunkcji związaną z kryzysem w przedsiębiorstwie jest pogarszająca się sytuacja finansowa; prawie połowa respondentów określa stan finansów swojej firmy jako zły, a aż 41 badanych menedżerów stwierdza, że zasoby kapitałowe ich firmy uległy zmniejszeniu na przestrzeni trzech ostatnich lat;
- pojawienie się kryzysu w przedsiębiorstwie powoduje, że kadra zarządzająca podejmuje szereg działań oszczędnościowych; do najważniejszych z nich można zaliczyć: zaprzestanie nowych inwestycji, ograniczenie kosztów działalności operacyjnej, zmiana struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa czy ograniczenie zatrudnienia;
- szczególnie trudnym działaniem podejmowanym przez kierowników w sytuacji kryzysu jest zwalnianie pracowników firm, a zwłaszcza personelu administracyjnego; miało to miejsce w przypadku aż 35 badanych przedsiębiorstw; personel administracyjny obejmuje także w tych przedsiębiorstwach pracowników odpowiedzialnych za projektowanie technologiczne, za innowacje, marketing i zarządzanie finansami; nie zawsze zwalnianie pracowników tej grupy jest więc działaniem racjonalnym z punktu widzenia fazy „wychodzenia z kryzysu” i dalszego rozwoju przedsiębiorstwa;
- przy ocenie roli zasobów kadrowych w sytuacjach kryzysowych należy także podkreślić to, że zdaniem respondentów następuje pewna mobilizacja pracowników w warunkach kryzysu, wzmocnienie więzi z przedsiębiorstwem i kadra kierowniczą oraz poczucia współodpowiedzialności za firmę; nierozważne decyzje kadrowe, prowadzące do redukcji personelu mogą więc zaprzepaścić tę szansę odnowy sytuacji społecznej w przedsiębiorstwie.

Poprzez rozwój kompetencji w zakresie rozpoznawania i opisu dysfunkcji w organizacji, kadra kierownicza będzie bardziej sprawnie zarządzać przedsiębiorstwami i rozwiązywać występujące w nich sytuacje kryzysowe. Realnym przejawem takich kompetencji jest budowa systemów wczesnego ostrzegania i procedur antykryzysowych w kierowanych przedsiębiorstwach.

#### Bibliografia

- Hermann Ch.F. [1963], *Some Consequences of Crisis which Limit the Viability of Organizations*, „Administrative Science Quarterly”, No 8/1963.
- Iwanek T. [2004], *Kryzys i jego odmiany*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania „Edukacja”, Wrocław.
- Krummenacher A. [1981], *Krisenmanagement. Leitfaden zum Verhindern und Bewältigen von Unternehmungskrisen*, Zurich.
- Krystek U. [1987], *Unternehmenskrisen. Beschreibung und Bewältigung Überlebenskrisischer Prozesse in Unternehmungen*, Gabler GmbH, Wiesbaden.

- Malewska K. [2003], *Strategie zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie*, [w:] Skalik J. (red.), *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych*, Wydawnictwo Cornetis, Wrocław.
- Nogalski B., Macinkiewicz H. [2004], *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem. Pokonać kryzys i wygrać*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Podgórecki A. [1969], *Patologia życia społecznego*, PWN, Warszawa.
- Slatter S., Lovett D. [2001], *Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, Wydawnictwo WIG-Press, Warszawa.
- Słownik Wyrazów Obcych [1995], Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Urbanowska – Sojkin E. [1999], *Zarządzanie przedsiębiorstwem: od kryzysu do sukcesu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Wawrzyniak B. [1999], *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa.
- Wawrzyniak B. (red.) [1984], *Zarządzanie w kryzysie. Koncepcje, badania, propozycje*, PWE, Warszawa.
- www.gus.pl [28.12.2010].
- Zabłocka – Kluczka A. [2002], *Wykrywanie i przewyżnianie zjawisk kryzysowych organizacji*, rozprawa doktorska, Raport Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej z serii PRE nr 57, Wrocław.
- Zelek A. [2003], *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie – perspektywa strategiczna*, Wydawnictwo Instytutu Organizacji i Zarządzania w Przemśle „Orgmasz”, Warszawa.

**Słowa kluczowe:** Kryzys w przedsiębiorstwie, dysfunkcje organizacyjne.

### Streszczenie

Celem opracowania jest identyfikacja różnorodnych relacji pomiędzy dysfunkcjami organizacyjnymi a sytuacjami kryzysowymi oraz określenie możliwości ich kształtowania przez kadre kierowniczą.

Dysfunkcje organizacyjne mogą przejawiać się w różnych obszarach działalności przedsiębiorstwa, na przykład w sferze produkcyjnej, finansowej czy kadrowej. Kumulacja różnorodnych dysfunkcji prowadzi z reguły do sytuacji kryzysowej. Występowanie takich dysfunkcji może więc stanowić zapowiedź kryzysu w przedsiębiorstwie. Stąd też ważna jest ich analiza oraz likwidacja poprzez różnorodne systemy wczesnego ostrzegania i działania antykryzysowe.

Badania przeprowadzone w grupie 70 kierowników średniego i wyższego szczebla zarządzania w przedsiębiorstwach z różnych sektorów pokazują jak ważne są te systemy wczesnego ostrzegania i procedury antykryzysowe. Z drugiej strony wynika z nich jak duże są jeszcze zaniedbania w tej sferze w badanych przedsiębiorstwach. Jest to problem tym bardziej istotny, że prawie połowa badanych menedżerów wskazała na

występowanie w ich firmach głębokich sytuacji kryzysowych i problemów finansowych, a dodatkowo 20% respondentów dostrzega przejściowe kłopoty.

Brak odpowiednich diagnoz symptomów sytuacji kryzysowych prowadzi często do opóźnionych reakcji i do drastycznych działań, jak na przykład do zaprzestania inwestycji oraz znaczących redukcji liczby zatrudnionych.

### **Summary**

The aim of this paper is to identify the various relationships between organizational dysfunctions and crises and to define possibilities of their formation by managers.

Organizational dysfunctions may appear in different areas of business, for example, in production, finance and human resources. Accumulation of various dysfunctions usually leads to a critical situation. The occurrence of such dysfunctions can be an announcement of the crisis in the enterprise. Therefore, the analysis of these dysfunctions and their liquidation by the varied systems of early warning and anti -crises activities are very important.

Research focused on a group of 70 middle and top managers in companies from different sectors show how important these early warning systems and anti -crises procedures are. On the other hand, they also show how large neglects in this area in studied companies are. This is the more essential problem, because almost half researched managers indicated, that there were deep critical situations and financial problems in their companies, and additionally 20% respondents perceived transitory problems.

The lack of the appropriate diagnoses of the crisis's symptoms run often to delayed reactions and radical actions, such as: the cessation of the investment and the significant reduction of the employees' number