



UNIWERSYTET EKONOMICZNY
W POZNANIU

WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA

Anna Starosta

**KULTURA ORGANIZACYJNA W ZARZĄDZANIU
ANTYKRYZYSOWYM W PRZEDSIĘBIORSTWIE**

ROZPRAWA DOKTORSKA

Promotor:

dr hab. Janusz Kraśniak

Poznań 2014

Spis treści

WSTĘP.....	4
------------	---

ROZDZIAŁ 1. SPECYFIKA ZARZĄDZANIA ANTYKRYZYSOWEGO 9

1.1. Pojęcie sytuacji kryzysowej	9
1.2. Wielokryterialność podejść do istoty kryzysu	13
1.2.1. Definicje kryzysu	13
1.2.2. Symptomy i przyczyny kryzysu.....	23
1.3. Charakterystyka zarządzania antykryzysowego	29
1.3.1. Różnice w definiowaniu zarządzania antykryzysowego	29
1.3.2. Fazy zarządzania antykryzysowego.....	35
1.3.3. Metodyczne aspekty zarządzania antykryzysowego	43

ROZDZIAŁ 2. KULTURA ORGANIZACYJNA JAKO PODSYSTEM ZARZĄDZANIA ANTYKRYZYSOWEGO 70

2.1. Istota kultury organizacyjnej.....	70
2.2. Definicje kultury organizacyjnej.....	79
2.3. Elementy kultury organizacyjnej	85
2.4. Typologia kultury organizacyjnej	94
2.5. Funkcje kultury organizacyjnej w zarządzaniu antykryzysowym	116
2.6. Metody kształtowania kultury organizacyjnej	123

**ROZDZIAŁ 3. CHARAKTERYSTYKA KULTURY ORGANIZACYJNEJ W
ZARZĄDZANIU ANTYKRYZYSOWYM..... 134**

3.1.	Cele i założenia postępowania badawczego	134
3.2.	Charakterystyka badanej zbiorowości	136
3.3.	Symptomy i przyczyny kryzysu w badanych przedsiębiorstwach	140
3.4.	Analiza podjętych działań antykryzysowych.....	152
3.5.	Proces zarządzania antykryzysowego w badanych przedsiębiorstwach.....	161
3.6.	Diagnoza kultury organizacyjnej przedsiębiorstw w procesie zarządzania antykrizysowego	166

**ROZDZIAŁ 4. ZMIANA KULTURY ORGANIZACYJNEJ W PROCESIE
ZARZĄDZANIA ANTYKRYZYSOWEGO – STUDIUM PRZYPADKU 172**

4.1.	Metodyka postępowania badawczego.....	172
4.2.	Zarządzanie antykryzysowe w przedsiębiorstwie X.....	175
4.3.	Symptomy i przyczyny kryzysu oraz podjęte działania antykryzysowe	178
4.4.	Kształtowanie kultury organizacyjnej w zarządzaniu antykryzysowym w badanym przedsiębiorstwie	184
4.5.	Diagnoza kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie X	190

ZAKOŃCZENIE..... 208

BIBLIOGRAFIA..... 215

SPIS RYSUNKÓW 230

SPIS TABEL 232

SPIS WYKRESÓW..... 234

ZAŁĄCZNIK 1. KWESTIONARIUSZ ANKIETOWY 235

ZAŁĄCZNIK 2. KWESTIONARIUSZ DO WYWIADU USTRUKTURYZOWANEGO ... 240

WSTĘP

Dynamicznie zmieniające się otoczenie, konieczność dostosowania się do rosnących oczekiwań klientów oraz pojawiające się kryzysy w organizacji wymagają od przedsiębiorstw zweryfikowania dotychczasowych sposobów działania. Kryzys jest specyficzną sytuacją, która determinuje sposób funkcjonowania organizacji. Z badań CorporateExecutive Board wynika, że ponad 80% przedsiębiorstw zmagало się z kryzysem, co w ponad 70% przypadków przełożyło się na spadek wartości przedsiębiorstwa. Tylko w 46% przedsiębiorstw udało się powrócić na ścieżkę rozwoju. Wynika z tego, że kryzys jest często nieuniknioną fazą cyklu życia przedsiębiorstwa i część przedsiębiorstw nie potrafi poradzić sobie z jego negatywnymi skutkami. Należy zadać sobie pytanie, co powoduje, że część przedsiębiorstw potrafi wykorzystać kryzys, jako bodziec do działania i powrócić do stanu sprzed kryzysu bądź też polepszyć swoje wyniki a inne, pomimo podjęcia działań skierowanych na jego przezwyciężenie, radzą sobie gorzej.

Kryzys postrzegany jest często jako zjawisko pejoratywne, które niekorzystnie wpływa na rozwój organizacji i stanowi zagrożenie realizacji jej celów a w przypadku braku podjęcia lub podjęcia błędnych działań może prowadzić do upadku przedsiębiorstwa. Może on jednak stanowić bodziec do działania i wpływać konstruktywnie na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo reagując na kryzys musi ocenić warunki zarówno w otoczeniu, jak i w jego wnętrzu oraz zweryfikować artefakty, system wartości i główne zasady będące podstawą budowania kultury organizacyjnej. Wymaga to od kierownictwa oprócz podejmowania działań związanych z bieżącą działalnością, także działań związanych z zarządzaniem antykryzysowym. Działania podejmowane w ramach różnych faz zarządzania antykryzysowego tworzą spójny proces umożliwiający szybki przepływ informacji, adaptację organizacji do otoczenia oraz poszukiwanie skutecznych ścieżek wyjścia z kryzysu. Umożliwiają także dokonywanie gruntownych zmian wymagających nowego spojrzenia na proces zarządzania, w tym na kulturę organizacyjną. Kultura organizacyjna jest istotnym podsystemem wpływającym na cały cykl działań antykryzysowych. Decyduje ona o sposobie dokonywania zmian, sposobach komunikacji i rozwiązywania problemów czy też stosunku do ryzyka i niepewności. Jednym z ważniejszych aspektów jest również integrowanie wszystkich elementów tworzących organizację. Możliwe jest to poprzez proces tworzenia wspólnych

wzorów myślenia, wartości, norm oraz doświadczeń czy też zapewnianie członkom organizacji poczucia stabilności i bezpieczeństwa. Kultura organizacyjna tworzy wspólny i zrozumiały dla wszystkich język organizacji, wyjaśnia zdarzenia, które są niezrozumiałe przez co zmniejsza się niepewność członków organizacji. Umożliwia także wypracowanie sposobów reagowania pracowników na zmiany w otoczeniu. Poprzez przyjęte w organizacji wzory zachowań jednostka może planować i przewidywać działania. Kultura organizacyjna determinuje zastosowanie konkretnych rozwiązań organizacyjnych, wpływa na zachowania strategiczne i operacyjne, styl kierowania, przepływ informacji oraz warunkuje skuteczność wprowadzanych zmian w organizacji.

Kultura organizacyjna nadaje kierunek i sens działaniom, jest czynnikiem, który pozwala przetrwać i odróżniać się od innych przedsiębiorstw. Z jednej strony pozwala na osiągnięcie spójności organizacji, chroniąc ją przed niepewnością (poprzez zwiększenie przewidywalności zachowań pracowników), z drugiej może stanowić barierę przed zmianami (zwłaszcza, gdy zmiany te przeciwstawiają się dotychczas istniejącym systemom wartości). Obejmuje ona całość funkcjonowania organizacji i jest wielowarstwowa. Dlatego właśnie kultura organizacyjna powinna stanowić nieodłączny element zarządzania antykryzysowego.

W odpowiedzi na ciągle i częściowo nieprzewidywalne zmiany otoczenia, konieczne staje się zdefiniowanie cech kulturowych oraz metod kształtowania kultury organizacyjnej ułatwiającej przedsiębiorstwom radzenie sobie z kryzysem. W literaturze przedmiotu szeroko analizowane są różne typy kultury organizacyjnej, proces jej kształtowania i zmiany. Jednak istnieje luka poznawcza dotycząca kształtowania kultury w zarządzaniu antykryzysowym. Zasadne zatem wydaje się poszukiwanie odpowiedzi na pytania będące głównymi problemami pracy badawczej:

- Jaką rolę odgrywa kultura organizacyjna w procesie zarządzania antykryzysowego w przedsiębiorstwie?
- Jaki profil kultury organizacyjnej jest charakterystyczny dla zarządzania antykryzysowego?
- W jaki sposób można kształtować kulturę organizacyjną aby ułatwiała organizacji przezwyciężanie kryzysu?

Głównym celem niniejszej rozprawy jest diagnoza kultury organizacyjnej w zarządzaniu antykryzysowym oraz określenie metod jej kształtowania w poszczególnych fazach zarządzania antykryzysowego.

Realizacja celu głównego wymaga sformułowania i osiągnięcia celów cząstkowych o charakterze:

1) systematyzującym, tj.:

- usystematyzowanie pojęć związanych z zarządzaniem antykryzysowym oraz kryzysem,
- określenie modeli oraz faz zarządzania antykryzysowego,
- przedstawienie istoty, funkcji oraz metod kształtowania kultury organizacyjnej,

2) poznawczo-wyjaśniającym obejmującym:

- identyfikację symptomów oraz przyczyn kryzysu w przedsiębiorstwach,
- analizę podejmowanych działań antykryzysowych,
- identyfikację przedsiębiorstw zarządzanych antykryzysowo,
- zidentyfikowanie dominującego typu kultury organizacyjnej przedsiębiorstw zarządzanych antykryzysowo,
- identyfikację metod kształtowania kultury organizacyjnej w zarządzaniu antykryzysowym.

Podjmując próbę realizacji celu głównego sformułowano główną hipotezę badawczą:

Hipoteza: Odpowiednie ukształtowanie kultury organizacyjnej w zarządzaniu antykryzysowym wpływa na przezwycięzenie kryzysu w przedsiębiorstwie.

Dla uzasadnienia hipotezy głównej przyjęto następujące hipotezy szczegółowe:

H1: Przyczyny kryzysu mają głównie charakter egzogeniczny.

H2: Przedsiębiorstwa najczęściej realizują działania zarządzania antykryzysowego w ramach fazy zapobiegania kryzysom i reakcji organizacji na kryzys.

H3: W przedsiębiorstwach zarządzanych antykryzysowo dominują cechy kultury hierarchii.

H4: W sytuacji kryzysowej przedsiębiorstwa powinny podjąć działania wzmacniające cechy kultury klanu.

Zakres pracy wynika z przyjętych celów i hipotez badawczych rozprawy. Zakres przedmiotowy stanowi kultura organizacyjna w procesie zarządzania antykryzysowego.

Zakres podmiotowy w warstwie empirycznej stanowią duże przedsiębiorstwa (zatrudniające powyżej 249 pracowników). Na dzień 31 stycznia 2013 roku w województwie wielkopolskim znajdowały się 331 przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 249 pracowników. Zakres czasowy obejmuje lata 2008-2013. Zakres przestrzenny obejmuje województwo wielkopolskie.

Przyjęte cele i hipotezy przesądziły o teoretyczno-empirycznym charakterze rozprawy.

W części teoretycznej pracy wykorzystane zostały zarówno pierwotne jak i wtórne źródła informacji. Do źródeł wtórnych zaliczyć można literaturę polską jak i zagraniczną z zakresu kultury organizacyjnej oraz zarządzania antykryzysowego. Wykorzystane zostały także dane statystyczne opublikowane przez Główny Urząd Statystyczny oraz materiały pochodzące ze stron internetowych. Na podstawie zgromadzonych źródeł została dokonana ich analiza, która stała się podstawą do podjęcia dalszych badań w części empiryczno-analitycznej pracy.

Cześć empiryczno-analityczna obejmuje trzy etapy postępowania badawczego. Pierwszy etap to badania dotyczące identyfikacji symptomów i przyczyn kryzysów oraz podjętych przedsięwzięć antykryzysowych. Metodą badań był kwestionariusz ankietowy skierowany do kadry zarządzającej średniego i wyższego szczebla badanych przedsiębiorstw.

Drugi etap badań objął przedsiębiorstwa zarządzane antykryzysowo i dotyczył badania profilu kultury organizacyjnej za pomocą opracowanego przez autorkę narzędzia badawczego.

Trzeci etap badań objął analizę przedsiębiorstwa zarządzanego antykryzysowo, które posiada kulturą organizacyjną charakterystyczną dla badanej zbiorowości. Badanie obejmowało diagnozę kultury organizacyjnej w poszczególnych etapach zarządzania antykryzysowego w badanym przedsiębiorstwie, jak również weryfikację metod kształtowania kultury organizacyjnej w warunkach kryzysu. Do diagnozy kultury organizacyjnej został wykorzystany model wartości konkurujących Quinna i Camerona oraz kwestionariusz ankietowy obejmujący dodatkowo wymiary: stosunek do niepewności, dystans władzy, indywidualizm i kolektywizm, orientacja czasowa oraz takie cechy jak: zaufanie i lojalność, tożsamość pracowników z organizacją, zgodność indywidualnych norm i wartości z występującymi w organizacji. Badania kwestionariuszowe zostały zweryfikowane poprzez badania bezpośrednie (wywiad bezpośredni) w celu pogłębienia wcześniej uzyskanych danych.

Przyjęty cel i przedmiot pracy narzucają określoną logikę wyводу. Rozprawa doktorska składa się z czterech rozdziałów, poprzedzonych wstępem i podsumowanych zakończeniem.

Pierwszy i drugi rozdział mają charakter teoretyczny, trzeci to rozdział metodyczno-empiryczny natomiast czwarty jest rozdziałem empiryczno-analitycznym.

Pierwszy rozdział obejmuje swoim zakresem aspekty związane z istotą sytuacji kryzysowej i kryzysu, jego symptomami oraz przyczynami. W rozdziale tym został także przedstawiony proces zarządzania antykryzysowego oraz zidentyfikowane zostały jego fazy.

W drugim rozdziale zostały usystematyzowane podejścia do definiowania kultury organizacyjnej oraz zaprezentowano metody jej kształtowania. Całość została uzupełniona wskazaniem funkcji kultury organizacyjnej w zarządzaniu antykryzysowym.

W trzecim rozdziale przedstawiono cele i hipotezy badawcze a także metodykę postępowania badawczego. Zaprezentowano również wyniki badań ilościowych identyfikujące symptomy i przyczyny kryzysu oraz podjęte działania antykryzysowe. Rozdział został zakończony diagnozą kultury organizacyjnej przedsiębiorstw zarządzanych antykryzysowo, które zostały wyodrębnione w toku postępowania badawczego.

W czwartym rozdziale przedstawione zostały wyniki diagnozy kultury organizacyjnej, sformułowane na podstawie wywiadu ustrukturyzowanego jak i badania ilościowego, wybranego przedsiębiorstwa. Przedstawiono także rekomendacje dla przedsiębiorstwa dotyczące kształtowania kultury organizacyjnej umożliwiające osiągnięcie profilu kultury ułatwiającej przezwycięzenie kryzysu.

ROZDZIAŁ 1. SPECYFIKA ZARZĄDZANIA ANTYKRYZYSOWEGO

1.1. Pojęcie sytuacji kryzysowej

Ciągłe zmiany otoczenia, niepewność informacji, konieczność szybkiego podejmowania decyzji wymuszają na organizacjach zwrócenie uwagi na dwa główne zjawiska kryzysowe¹, a mianowicie kryzys i sytuację kryzysową. Wielość podejść do istoty zjawiska, jakim jest kryzys, utrudnia znalezienie jednej, najważniejszej definicji tego pojęcia. Mówiąc o kryzysie i chcąc zgłębić jego istotę nie można pominąć analizy terminu „sytuacja kryzysowa”. W literaturze przedmiotu można spotkać się zarówno z podejściem traktującym te pojęcia autonomicznie, przedstawiającym kryzys, jako fazę sytuacji kryzysowej oraz z podejściem, gdzie sytuacja kryzysowa jest pojęciem węższym od kryzysu.

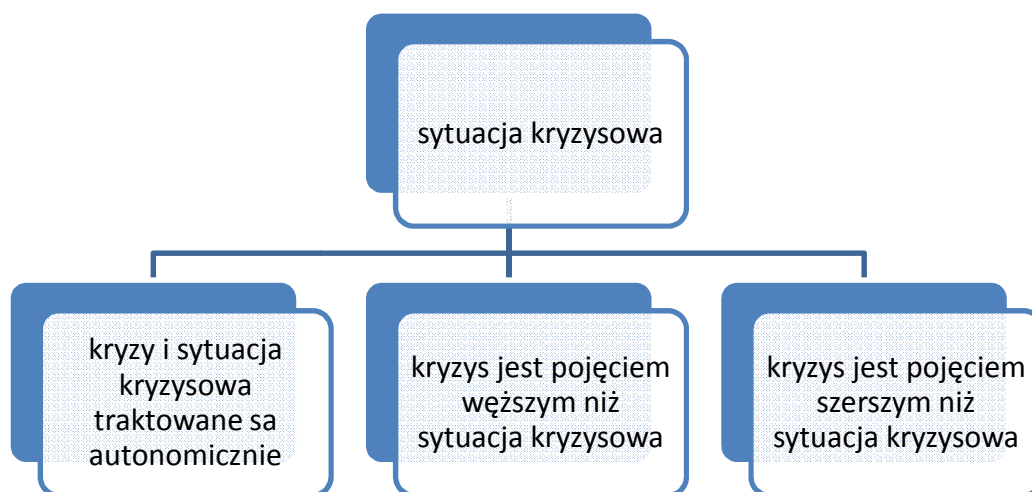
„Pojęcia sytuacja używa się dla określenia zmienności i czasowości układów wzajemnych relacji między człowiekiem, a elementami jego niespołecznego i społecznego otoczenia, wyznaczonych przez cele działania, a więc sytuacja to wszystko, co w toku działania się zmienia, czyli układ elementów otoczenia w określonym czasie” [Walas-Trębacz i Ziarko 2011, s. 23]. T. Tomaszewski również definiuje sytuację jako układ wzajemnych stosunków jednostki z elementami otoczenia [Tomaszewski 1978, s.17]. W definicjach tych otoczenie rozumiane jest jako wszystkie elementy będące poza jednostką. Sytuację można rozumieć także jako układ wzajemnych stosunków organizacji z otoczeniem, gdzie otoczenie rozumiane jest jako zbiór elementów zewnętrznych wpływających na organizację i mające związek z jej funkcjonowaniem [Stoner, Freeman i Gilbert 2001, s. 79].

Sytuacja wraz z jej kontekstem (rozumianym jako zmienne warunki wewnętrzne i zewnętrzne organizacji) [Przybyszewski 2011, s.1-4] mają charakter obiektywny i tworzą określone warunki funkcjonowania danej organizacji, jednak jej postrzeganie ma charakter subiektywny [Zimbardo 1999, s. 583].

Przedstawione postrzeganie sytuacji stwarza podstawy do zdefiniowania sytuacji kryzysowej. W literaturze przedmiotu spotkać się można z trzema podejściami określającymi zakres sytuacji kryzysowej zaprezentowanymi na rysunku 1:

¹ Do zjawisk kryzysowych zaliczyć można także konflikt, zaburzenie, katastrofę, sytuację problemową. Zjawiska te nie muszą być rozpatrywane zawsze w kategoriach kryzysowych, jednak ich natężenie może przyczyniać się do wystąpienia kryzysu. te nie muszą być rozpatrywane zawsze w kategoriach kryzysowych, jednak ich natężenie może przyczyniać się do wystąpienia kryzysu.

- sytuacja kryzysowa poprzedza kryzys,
- kryzys jest częścią sytuacji kryzysowej,
- sytuacja kryzysowa jest częścią kryzysu.



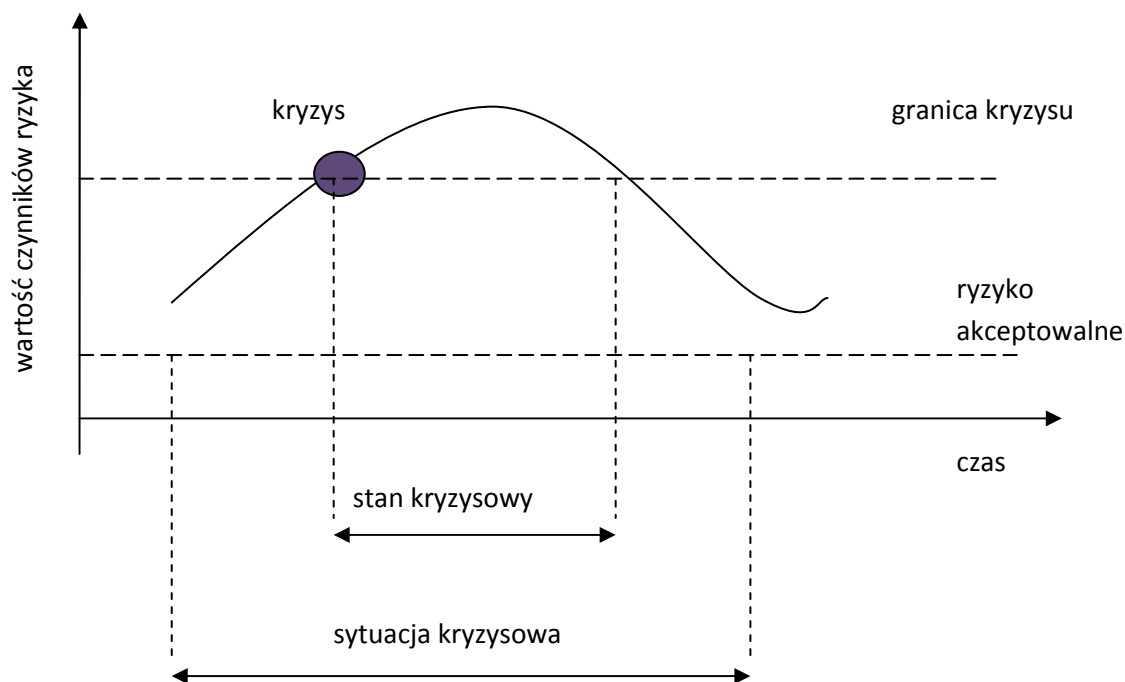
Rysunek 1. Podejścia do definiowania sytuacji kryzysowej

Źródło: opracowanie własne

W podejściu zakładającym rozłączność zakresów sytuacji kryzysowej i kryzysu, sytuację kryzysową można rozumieć jako zbiór zdarzeń poprzedzających kryzys i wpływających na jego przebieg, charakteryzujący się niepewnością, narastającym zagrożeniem i destabilizacją [Walas-Trębacz i Ziarko 2011, s. 23-24]. W ujęciu makroekonomicznym w taki sposób definiuje sytuację kryzysową ustawodawca w projekcie ustawy o bezpieczeństwie obywatelskim, gdzie pojmuje ją jako narastającą destabilizację, powodującą naruszenie więzi społecznych mogącą skutkować utratą kontroli nad zdarzeniami oraz eskalacją zagrożenia o takim natężeniu, które wywołuje reakcje społeczne powyżej akceptowalnego powszechnie poziomu ryzyka [Ustawa z 26 kwietnia 2007]. Dlatego istotne jest podejmowanie działań, które mają zapobiec rozwojowi sytuacji kryzysowej i wystąpieniu kryzysu [Falecki 2009, s. 7]. Również w kontekście przedsiębiorstwa można postrzegać kryzys i sytuację kryzysową jako odrębne stany. Według A. Zabłockiej-Kluczki i Z. Krala sytuacja kryzysowa jest wynikiem niekorzystnych zjawisk, które nie zagrażają istnieniu organizacji. Natomiast kryzys jest rozumiany, jako stan mogący zagrozić egzystencji organizacji (często będącej skutkiem długotrwałej i złej sytuacji przedsiębiorstwa) [Kral i Zabłocka-Kluczka 2003, s. 20]. Z. Kral i A. Zabłocka-Kluczka uwzględniają także możliwość stopniowania sytuacji kryzysowej oraz występowania stanów pośrednich (sytuacje kryzysowe o niskim i wysokim natężeniu) [Kral i Zabłocka-Kluczka 2004, s. 25-26]. Podstawową różnicą, w tym podejściu, pomiędzy kryzysem a sytuacją kryzysową jest fakt, że w momencie

pojawienia się symptomów sytuacji kryzysowej nie muszą one determinować zmian w istocie organizacji, a stanowią wyzwanie dla jej funkcjonowania [Nowak i in. 2006, s. 29]. Bez względu na różne punkty odniesienia (państwo, przedsiębiorstwo) należy podejmować działania pozwalające na ograniczenie niekorzystnych zjawisk związanych z sytuacją kryzysową i niedoprowadzenie do wystąpienia kryzysu. Dlatego konieczna jest zmiana modelu zarządzania i zastosowanie dodatkowych działań pozwalających na zniwelowanie zagrożeń [Sienkiewicz-Małyjurek i Krynojewski 2010, s. 25]. Ważne jest aby prawidłowo rozpoznać typ zagrożenia, jego fazę oraz czynniki wpływające na sytuację kryzysową i podjąć działania od razu po wystąpieniu jej pierwszych sygnałów [Sudoł 1999, s. 266].

Drugie podejście zakłada rozpatrywanie kryzysu jako części sytuacji kryzysowej, gdzie kryzys jest pojęciem węższym od sytuacji kryzysowej. Kryzys jest wtedy rozumiany jako skutek narastającego zagrożenia powstającego w wyniku pojawiających się niespodziewanie okoliczności mogący skutkować utratą kontroli nad funkcjonowaniem organizacji [Kitler i in. 2000, s. 43]. W literaturze przedmiotu, w ramach tego ujęcia można spotkać się z podziałem zjawisk kryzysowych uwzględniających dodatkowo stan kryzysowy – rysunek 2. Dotyczy to jednak najczęściej ujęcia makroekonomicznego. W takim rozumieniu sytuacja kryzysowa jest wyznaczonym czasowo i przestrzennie przebiegiem zdarzeń, które naruszają stan równowagi i stanowi zagrożenie egzystencji. Charakteryzuje się ona dużym zasięgiem, negatywnymi skutkami oraz nieuniknionymi zmianami. Stan kryzysowy to natomiast stan prawny ogłoszony przez odpowiedzialny za to organ administracyjny w celu rozwiązania sytuacji kryzysowej. Stan ten wiąże się z przekroczeniem dopuszczalnego poziomu ryzyka, koniecznością tymczasowego ograniczenia podstawowych praw i swobód. Kryzys natomiast jest to” decydujący moment lub wycinek czasu, po którym może wystąpić zasadnicza zmiana w rozwoju danego wydarzenia lub systemu” [Seidl, Šimák i Zamiar 2009, s. 48].



Rysunek 2. Różnice pomiędzy sytuacją kryzysową, kryzysem a stanem kryzysowym

Źródło: [Seidl, Šimák i Zamiar 2009, s. 49]

Rozpatrując pojęcia stanu oraz sytuacji kryzysowej z perspektywy przedsiębiorstwa sytuację kryzysową definiuje się jako „cały okres, w trakcie którego pod wpływem czynników zewnętrznych i wewnętrznych zachodzi gwałtowny proces przekształcania się zakłóceń w poważne zaburzenia w funkcjonowaniu organizacji, które zaczynają zagrażać jej istnieniu” [Rydzak 2011, s.33]. Kryzys w takim ujęciu traktowany jest jako apogeum zaburzeń jak również jako przełom czy też zintensyfikowanie zagrożeń. Można powiedzieć, że każdy kryzys zawiera się w sytuacji kryzysowej, lecz nie możemy zauważyć odwrotnej zależności (nie każda sytuacja kryzysu zawiera w sobie kryzys) [Kosowski 2008, s.224].

Trzecim możliwym podejściem jest wskazywanie kryzysu, jako pojęcia szerszego zawierającego w sobie zakres sytuacji kryzysowej. Sytuację kryzysową można wtedy definiować jako stan powstały na skutek nie radzenia sobie z kryzysem będący skutkiem utraty kontroli [Sienkiewicz-Małyjurek i Krynojewski 2010, s.23]. W literaturze przedmiotu podejście takie nie jest często prezentowane.

Każda sytuacja kryzysowa jest inna, ale pomimo tego można wyróżnić wspólne dla wielu definicji jej cechy, takie jak:

- niedostateczny przepływ informacji lub ograniczony do niej dostęp [Pedraza 2010, s.3],
- niepewność informacji,
- utrata kontroli nad zdarzeniami,
- przeciążenie systemu komunikacyjnego,
- działanie w stresie,
- działanie w sytuacji niepewności,
- groźba poniesienia strat oraz zagrożeniem dla przetrwania organizacji,
- ograniczony czas podejmowania działań,
- skupienie się na krótkookresowych działaniach [Guła, Prońko i Wiśniewski 2009, s. 19-20].

W pracy przyjęto założenie, w którym kryzys traktuje się pojęcie węższe niż sytuacja kryzysowa, gdzie kryzys jest pojęciem węższym niż sytuacja kryzysowa.

1.2. Wielokryterialność podejść do istoty kryzysu

Kryzys może dotyczyć wielu sfer życia od medycznych przez społeczne aż po gospodarcze. W związku z tym także organizacje często muszą się z nim zmierzyć. Nawet jeśli nie dotyka ich bezpośrednio, może oddziaływać pośrednio poprzez relacje organizacji z otoczeniem. Wielość dziedzin, których dotyczy, determinuje występowanie różnych sposobów jego pojmowania. Dlatego trudno jednoznacznie określić, czym właściwie jest. Wielokryterialność i brak jednoznacznych definicji skłania do głębszego zastanowienia się nad istotą kryzysu.

1.2.1. Definicje kryzysu

Termin kryzys pochodzi z języka greckiego, od słowa „krino”, oznaczającego ostateczne rozstrzygnięcie. Słowo to utożsamiane było z poczuciem niepewności, rozłamek oraz szukaniem ratunku. Genezy pojęcia kryzys doszukiwać się można również w języku łacińskim, gdzie „crisi” oznaczało punkt krytyczny, kulminacyjny [Gryz i Kitler 2007, s. 10-

11]. „Słownik wyrazów obcych” definiuje kryzys jako punkt zwrotny, okres przełomu, moment rozstrzygający [Słownik wyrazów obcych 2000, s. 617]. Termin ten oznacza więc moment decydujący, punkt, po którym dokonuje się zmiana lub też jako sytuacja decyzyjna prowadząca do tego momentu [Kral i Zabłocka-Kluczka 2003, s. 17-18]. Ogrizek i Guillery twierdzą, że pojęcie kryzysu wywodzi się z medycyny, gdzie oznacza ono stan organizmu mogący albo się polepszyć albo pogorszyć [Murdoch 2003, s. 11]. Oprócz interpretowania kryzysu jako punktu krytycznego czy okresu przełomowego można definiować go także jako:

- trudną sytuację, czyli taką, która istnieje w danym momencie bądź też taką, która ma dopiero nastąpić; jest ona z reguły negatywna i postrzegana jako anomalia zakłócająca standardowe postępowanie,
- niestabilność albo niestabilną sytuację, poprzedzającą decydującą zmianę,
- sytuację będącą zagrożeniem dla prawidłowego (sprawnego, efektywnego) funkcjonowania, gdzie występuje zagrożenie naruszenia wartości i norm, celów zarówno samej organizacji jak i jej członków,
- moment decydujący czy dana sytuacja ulegnie zmianie [Walas-Trębacz i Ziarko 2011, s. 17-18].

Kryzys można rozpatrywać na wielu płaszczyznach [Dąbrowski 2002/2003, s. 31]:

- medycznej – kryzys utożsamiany jest z momentem nagłego zwrotu i kiedy odkrywane są przyczyny choroby mogące mieć skutek zarówno pozytywny jak i negatywny,
- psychofizycznej – związanej bezpośrednio z zaburzeniami zarówno psychicznymi jak i fizycznymi, gdzie kryzys rozumiany jest jako „głębokie niedomaganie”; R. Wróblewski dostrzega w kryzysie kulminację konfliktów w różnych dziedzinach życia. Konflikty są nieuniknioną częścią życia społecznego, a kryzysy stanowią zagrożenie interesów społeczeństwa [Wróblewski 2010, s. 50],
- kosmopolitycznej – kryzys postrzegany jest jako zmiana stanu z heteronomicznego do autonomicznego,
- epistemologicznej – kryzys związany jest z brakiem możliwości syntezy wiedzy,
- ekonomicznej - kryzys pojmowany jest jako zły stan koniunktury w skali makroekonomicznej, załamanie się wzrostu gospodarczego, istotne naruszenie stanu równowagi gospodarczej oraz regres w rozwoju danego kraju [Słownik wyrazów obcych 2000, s. 617]. Kryzys w takim przypadku zauważalny jest poprzez spadek podstawowych wielkości ekonomicznych czy też nasilanie zjawisk, które są

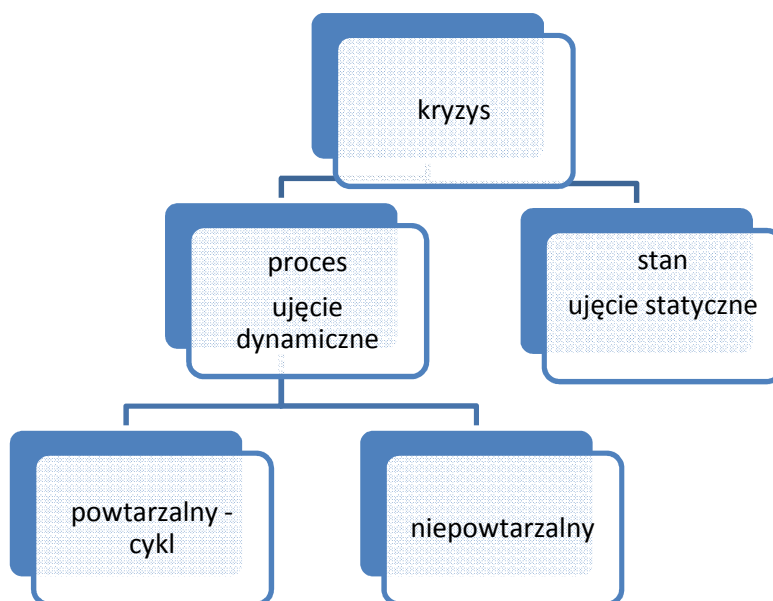
niekorzystne jeśli chodzi o rozwój państwa (na przykład zwiększające się bezrobocie czy inflacja lub deflacja) [Zelek 2003, s. 15]. Po nim następuje punkt zwrotny cyklu gospodarczego, tak zwane dno cyklu (depresja). Po fazie recesji gospodarczej rozpoczyna się wzrost aktywności gospodarczej, czyli ożywienie, gdzie rośnie produkcja, sprzedaż, zatrudnienie. Drugim punktem zwrotnym jest rozkwit (szczyt, boom), gdzie aktywność gospodarcza osiąga najwyższy poziom [Begg 2000, s. 361-363].

Ujęciem mogącym stanowić punkt wyjścia dla bardziej dogłębnych rozważań jest podejście systemowe. W podejściu tym organizacja postrzegana jest jako system. Oznacza to, że pojmujemy ją jako zbiór wzajemnie powiązanych części, które wpływają i determinują powodzenie całości. System może znajdować się zarówno w równowadze statycznej (stabilność) jak i dynamicznej (niestabilność). Organizacje społeczne to systemy złożone, które zawsze znajdują się w quasi-stabilnym stanie. Oznacza to, że przynajmniej jeden z elementów systemu znajduje się w okresie przejściowym (rozumianym jako okres, w którym dokonuje się zmiana systemu lub wskaźników jego funkcjonowania w sposób jakościowy). Wszystkie okresy przejściowe można podzielić na trzy grupy:

- homeostatyczną – kiedy zmiany wpływają na zachowanie systemu lecz nie powodują zmiany jego struktury (mogą być zarówno pozytywne jak i negatywne),
- innowacyjną – w tym przypadku zmiany mają wpływ na strukturę i podsystemy (pozytywne i negatywne),
- bifurkacyjną – dotyczy zintensyfikowanych zmian oddziałujących na zachowania i strukturę systemu; w momencie kiedy dojdzie do nasilenia się zmian powodujących zagrożenie w funkcjonowaniu systemu można powiedzieć, że będzie się on znajdował w kryzysie.

Okresy przejściowe są częścią systemu i powodują zmiany tendencji w ich rozwoju. W przypadku wyczerpania się wewnętrznego potencjału organizacji oraz pod wpływem czynników zewnętrznych okresy przejściowe określane są jako okresy kryzysowe (kryzysy). Zmiany tendencji są równoznaczne z cyklem życia organizacji i wynikają ze zmian okresów przejściowych. Wraz ze zmianą tych okresów narastają bądź zostają zniwelowane symptomy kryzysu [Krzakiewicz 2008, s. 57-58].

Podejście systemowe stanowi punkt wyjścia do interpretowania kryzysu w dwóch ujęciach: dynamicznym (z perspektywy procesowej) oraz statycznym (pojmowania go jako określonego stanu) – rysunek 3.



Rysunek 3. Podejścia do definiowania kryzysu

Źródło: opracowanie własne

Podejście procesowe oznacza konieczność rozpatrywania związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy zachodzącymi zdarzeniami tworzącymi fazy destruktywne i konstruktywne. W podejściu tym wyodrębnić można dwa rodzaje definicji: te które przedstawiają kryzys jako powtarzający się cykl (proces następujących po sobie zdarzeń, przebiegających w określonym czasie) [Zimniewicz 1990, s. 223] oraz te podkreślające jego niepowtarzalność.

Fazy procesu uwzględniane są przy przedstawianiu koncepcji rozwojowych przedsiębiorstw. Jest to grupa definicji przedstawiająca kryzys jako zjawisko powtarzalne. Każda faza rozpoczyna się stabilnym i ewolucyjnym wzrostem a kończy rewolucyjnymi zmianami. Jedną z koncepcji, uwzględniających kryzys, jako zakończenie konkretnej fazy, jest koncepcja rozwoju poprzez kryzysy. Przedstawiona została przez L.E. Greinera, gdzie podkreślona została istotność przyczyn wewnętrznych. Wyróżnia się tutaj kryzys przywództwa, autonomii, decentralizacji oraz biurokracji [Greiner 1998, s. 56-57].

Kryzys można rozpatrywać także jako fazę cyklu życia przedsiębiorstwa. Wielu badaczy uważa, że kryzys jest nieuchronnym i nieuniknionym zdarzeniem towarzyszącym organizacjom. P.F. Druker twierdzi, że kryzys jest konsekwencją faz cyklu życia sektorów [Druker 1992, s. 138].

R. Oldcorn definiuje kryzys jako nieuchronny, powtarzający się proces wynikający z faz cyklu organizacji. Przedstawia go, jako „wynikową nieplanowanych zdarzeń, która może zakłócać lub zagrażać normalnemu funkcjonowaniu firmy” [Oldcorn 1989, s. 237]. Autor

pokazuje, że kryzys jest cechą współczesnych organizacji i nie jest stanem wyjątkowym. Objąć może zarówno firmy dobrze prosperujące jak i te, które gorzej radzą sobie w środowisku biznesowym.

Do grupy definicji kryzysu eksponujących jego niepowtarzalność wpisuje się definicja przedstawiona przez M. Poradę-Rochoń, gdzie kryzys jest „procesem uwarunkowanym pasmem zdarzeń i sytuacji zsynchronizowanych w pewnym przedziale czasowym, a w konsekwencji prowadzących do dysfunkcji podstawowych działań przedsiębiorstwa” [Walas-Trębacz i Ziarko 2011, s. 21]. Zaakcentowana jest tu kwestia ujęcia kryzysu, jako procesu przebiegającego w określonym czasie będącego skutkiem pewnych niekorzystnych zdarzeń. Prowadzi to ostatecznie do ograniczenia sprawności działania przedsiębiorstwa.

Do tej grupy definicji można także zaliczyć podejście I.I. Mitroffa, który przedstawia kryzys, jako „efekt pojawienia się nieoczekiwanych zakłóceń w działalności organizacji, w tym czynników wewnętrznych i zewnętrznych o losowym charakterze” [Mitroff 2001, s. 5]. Kryzys jest tutaj postrzegany, jako nieoczekiwane zjawisko będące jednak konsekwencją działalności przedsiębiorstwa. Autor twierdzi, że jeśli chce się efektywnie zarządzać kryzysem należy przedsięwziąć specjalne (dodatkowe) środki zaradcze [Mitroff 2001, s. 5].

W tej grupie definicji znajduje się także definicja A. Zelek, według której „kryzys rozumiany jest więc, jako konsekwencja zakłóceń w istnieniu lub realizacji jednego lub kilku czynników determinujących egzystencję i rozwój przedsiębiorstwa, zarówno tych o oddziaływaniu z zewnątrz, jak i tych wewnętrznych, zależnych od sprawności zarządzania” [Zelek 2000b, s. 129].

Kryzys w ujęciu procesowym może przyjmować różne formy, do których zalicza się:

- kryzys potencjalny – będący zagrożeniem dla funkcjonowania przedsiębiorstwa, jeżeli nie zostaną podjęte odpowiednie działania kryzys ten przekształci się w kryzys ukryty,
- kryzys ukryty – przejawiający się przejściowymi trudnościami, związanymi z realizowaniem celów i rozdzielaniem zasobów, brak podejmowanych działań w zakresie zneutralizowania trudności prowadzić może do wystąpienia kryzysu jawnego,
- kryzys jawny – charakteryzujący się wyraźnymi symptomami stanowiącymi zagrożenie dla sprawnego funkcjonowania organizacji [Urbanowska-Sojkin 2003, s. 29], które mogą być:
 - o możliwe do opanowania,
 - o niemożliwe do opanowania [Krzytsek 1980].

Do drugiej grupy definicji rozpatrującej kryzys w ujęciu statycznym wpisuje się definicja B. Wawrzyniaka. Postrzega on kryzys „jako sytuację wielkiego zagrożenia organizacji, jako całości, w której na skutek spiętrzenia się różnorodnych trudności i nasilenia zjawisk konfliktowych zagrożona jest realizacja jej podstawowych funkcji. Jest to przełom pomiędzy dwoma jakościowo różnymi fazami jakiegoś procesu, ze skutkami mniej lub bardziej dotkliwymi, z różnym zakresem i czasem trwania, ale zawsze kończącymi dotychczasowy sposób działania czy rozwoju sytuacji i rozpoczynającym nowy etap” [Wawrzyniak 1999, s. 58]. Autor zauważa, że początkowo uwidacznia się kryzys strategii, który następnie przechodzi w kryzys wykonawstwa (objawiający się spadkiem obrotów i niezrealizowaniem zadań finansowych), a kończy się traceniem płynności finansowej (mogącej skutkować niewypłacalnością i likwidacją przedsiębiorstwa) [Wawrzyniak 1985, s. 41-42].

Wpływ kryzysu na sytuację przedsiębiorstwa zauważyć można także w definicji zaproponowanej przez J. Reid, gdzie kryzys rozumiany jest jako każde zdarzenie mogące skutkować negatywnymi konsekwencjami oraz posiadać niekorzystny wpływ na ogólną kondycję finansową organizacji, jej relacje z odbiorcami oraz wizerunek [Reid 2000].

W takim samym nurcie pozostaje również definicja R.M. Bartona, gdzie ukazuje on kryzys, jako nieprzewidywalne zdarzenie często posiadające negatywne skutki i powodujące spadek produkcji, zatrudnienia, wskaźników finansowych czy też wizerunku i reputacji organizacji [Barton 1993, s. 12]. Interesujące w tej definicji jest sformułowanie dotyczące możliwych skutków kryzysu. Kryzys może powodować zarówno skutki pozytywne jak i negatywne. Najrzadszym przypadkiem jest brak wpływu kryzysu na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, czyli wystąpienie skutków obojętnych. Często skutki pozytywne występują jednocześnie z negatywnymi. Postrzeganie kryzysu, jako zjawiska pozytywnego i negatywnego zauważyć można w języku chińskim, gdzie pojęcie to składa się z dwóch słów oznaczających niebezpieczeństwo i ukryte możliwości (szansę) [Rakowska 2011, s. 6].

W tej grupie definicji (postrzegającej kryzys jako stan) znajduje się także definicja J.R. Caponigro. Uważa on, że „kryzysem jest każde wydarzenie lub działanie, które może mieć potencjalne negatywne oddziaływanie na wiarygodność i sprawność biznesu i co jest typowe, pozostaje lub wkrótce będzie poza kontrolą biznesu” [Caponigro 2000, s. 5]. Definicja ta zwraca uwagę na zdarzenia, określony stan, który zarówno może posiadać negatywne oddziaływanie na przedsiębiorstwo jak również może pozostawać poza jego kontrolą. Nie do końca można się zgodzić z takim postrzeganiem, gdyż w takim rozumieniu każde zdarzenie, które tylko hipotetycznie może mieć negatywne oddziaływanie można nazwać kryzysem. Z

definicji tej wynika, że kryzysem mogłaby być prawie każda sytuacja. Definicja ta pokazuje bardzo szeroki zakres interpretacji tego zjawiska.

Podjęcie do kryzysu z perspektywy stanu organizacji przedstawia także E. Urbanowska-Sojkin. Kryzys jest przedstawiany, jako patologia rozwoju organizacji, trwająca w określonym czasie uniemożliwiająca egzystencję przedsiębiorstwa [Urbanowska-Sojkin 1999, s. 20]. Autorka podkreśla, że kryzys musi być rozpatrywany w całej swojej złożoności. Nie zawsze wystarczy prawidłowo określić jego symptomy (oznaki, dzięki którym rozpoznać można kryzys), gdyż tylko w niewielkim stopniu pokazują one, w kompletny sposób, przyczyny jego wystąpienia.

Podobne ujęcie definicyjne przedstawiają Z. Płużek i A. Jacyniak. Kryzys według nich „odnosi się do momentu niepewności w procesie przeobrażania osobistego lub społecznego. Jest to punkt zwrotny między jednym systemem, który traci swą prawomocność, i drugim, który się rodzi” [Płużek i Jacyniak 2006, s. 14]. Odnosząc tę definicję do organizacji, kryzys jest traktowany jako punkt zwrotny, przełomowy w jej rozwoju.

Kolejną definicję przedstawiającą kryzys jako stan jest podejście zaproponowane przez G. Gierszewską. Według niej „kryzys w przedsiębiorstwie to sytuacja bądź stan, w którym wskutek spiętrzenia się trudności zagrożona jest realizacja podstawowych funkcji przedsiębiorstwa przy jednoczesnym ograniczeniu zdolności organizacji do zlikwidowania zaistniałej sytuacji” [Gierszewska 2002, s. 15]. Stopniowe spiętrzenie się trudności jest charakterystyczne dla kryzysów przewlekłych. Przeciwnym terminem są kryzysy nagłe, gdzie konieczne jest natychmiastowe działanie.

Również Ch.F. Herman postrzega kryzys w ujęciu statycznym. Twierdzi on, że kryzys jest stanem, który zagraża przetrwaniu firmy i realizacji jej celów. Wyróżnikiem kryzysu może być zagrożenie podstawowych wartości organizacji, ograniczony czas na podjęcie działań związanych z reakcją organizacji na zaistniałą sytuację oraz nieprzewidywalność otoczenia [Herman 1963]. Kryzys można interpretować jako szczególną sytuację decyzyjną powodującą pogorszenie się sytuacji ekonomicznej oraz zagrożenie realizacji podstawowych celów i funkcji organizacji. Do cech kryzysu Ch.F. Herman zalicza krótki czas podejmowania decyzji, zaskoczenie oraz strach będący wynikiem niepewności [Wawrzyniak 1984, s. 58-59]. Nieprzewidywalność sytuacji oraz konieczność podejmowania szybkich decyzji stanowią cechy wspólne różnych definicji kryzysu.

Do grupy definicji ukazującej kryzys jako określony stan zaliczyć można także definicję U. Leupina. Kładzie on nacisk na konieczność ingerencji osób trzecich w przezwyciężenie kryzysu. Według niego kryzys przejawia się w przedsiębiorstwie poprzez brak możliwości

osiągania celów. Chcąc go przezwyciężyć należy zaangażować dodatkowe osoby bądź też/i inne zewnętrzne siły. Kryzys jest tutaj również postrzegany, jako zagrożenie istnienia organizacji [Leupin 1998, s. 39].

W. Badura-Madej definiuje natomiast kryzys jako stan nierównowagi wewnętrznej, który został spowodowany wydarzeniem krytycznym. Charakteryzuje się on wtedy dużym napięciem emocjonalnym, strachem przed utratą kontroli, poczuciem bezradności oraz różnymi formami dezorganizacji zachowań [Badura-Madej 1998, s. 16]. Allport zwraca natomiast uwagę na niewerbalny charakter kryzysu. Oznacza to, że uwzględnia on strefę emocjonalną i stres umysłowy. W przypadku konieczności zmiany perspektywy i postrzegania różnych sytuacji często występują także zmiany struktury osobowości. W przypadku kryzysu jednostka nie posiada możliwości adaptacji do danej sytuacji, albo dostosowania zachowania do znanych już wcześniej standardów i wzorów zachowań. Powoduje to lęk, niepewność oraz stres.

Bez względu na różnorodność podejść do kryzysu i odmienny nacisk położony na elementy zawarte w definicjach autorzy zgadzają się, co do kilku wspólnych cech. Kryzys:

- powoduje zakłócenie i narusza stabilność organizacji,
- może zagrozić istnieniu organizacji,
- może powodować utratę kontroli nad działalnością organizacji,
- cechuje się niepewnością i koniecznością podejmowania szybkich działań.

Występują także różnice w pojmowaniu kryzysu dotyczące:

- skutków, które może wywołać – może doprowadzić do spadku lub wzrostu sprawności funkcjonowania przedsiębiorstwa,
- roli, jaką odgrywa w organizacji – jedni badacze uważają, że jest to zagrożenie dla istnienia organizacji, inni, że może mieć dopiero potencjalne negatywne oddziaływanie,
- przyczyn jego pojawienia się – niektórzy podkreślają bardziej rolę czynników zewnętrznych a inni wewnętrznych,
- czasu jego trwania – można mówić o ograniczonym czasie lub długim okresie trwania kryzysu.

Wielość podejść do rozumienia pojęcia kryzysu oraz jego złożoność powoduje, że można wyróżnić wiele jego rodzajów. W literaturze przedmiotu wyróżnić można wiele klasyfikacji

kryzysu. W tabeli 1 przedstawiono cechy charakterystyczne kryzysów ze względu na różne kryteria wyróżnienia.

Tabela 1. Klasyfikacja kryzysów

Kryterium wyróżnienia	Rodzaj kryzysu		Cechy charakterystyczne
Czynniki wpływające na powstanie kryzysu	zewnątrzny		powodowany czynnikami znajdującymi się w otoczeniu, kryzysy wywołane zaburzeniami w makro- i mikrootoczeniu przykład: pogorszenie się sytuacji na rynku światowym, klęski żywiołowe, gwałtowne zmiany popytu
	wewnętrzny		dotyczący wnętrza przedsiębiorstwa kryzysy wywołane np. niewłaściwą strategią czy też strukturą organizacyjną, błędami w planowaniu i prognozowaniu, niewłaściwym zarządzaniem ludźmi czy też kwestiami technologicznymi
Zdolność panowania nad kryzysem oraz jego intensywność	potencjalny		trudności przejściowe i przypadkowe brak zauważalnych symptomów
	ukryty		wyraźne symptomy zagrożenia konieczne zastosowanie metod wczesnego ostrzegania, co daje możliwość na podejmowanie działań prewencyjnych
	jawny	możliwy do opanowania	widoczne symptomy kryzysu zauważane przez przedsiębiorstwo możliwości działania ograniczone przez stopień rozprzestrzenienia kryzysu
		niemożliwy do opanowania	postępujący rozwój zjawisk kryzysowych, przedsiębiorstwo nie radzi sobie z rozwiązywaniem problemów i konieczna jest interwencja z zewnątrz
Zdolność przystosowania się do zmian	adaptacji		problem z przystosowaniem się do zagrożeń
	braku ciągłości		„rozregulowanie procesów zarządzania na skutek stałych zmian, braku stałości” [Obłój 1986, s. 150]

		problem ze znalezieniem zestandaryzowanych i stabilnych procedur, które umożliwią jednoczesną możliwość elastycznego wprowadzania zmian
Tempo przebiegu	nagły/ natychmiastowy	brak czasu na planowanie konieczność szybkiego podejmowania decyzji
	przewlekły	narastanie trudności, może trwać miesiącami lub latami, przyjęcie przez kadrę zarządzającą biernej postawy (wyczekiwania na rozwój wypadków lub przeczekania)
Częstotliwość występowania	incydentalne	występujące jednorazowo
	powtarzające się, cykliczne	mogą wynikać z cyklu życia organizacji
Faza rozwoju organizacji	przywództwa	wynikający z ograniczenia możliwości zarządczych przez właściciela
	autonomii	przejawiający się chaosem, ograniczonym przepływem informacji, utratą kontroli nad jednostkami
	kontroli	wynikający ze zbytnej decentralizacji, rozmyciu celów organizacji oraz zbytym usamodzielnieniem się jednostek
	biurokracji	wynikający ze zwiększonej synchronizacji działań oraz hamowania innowacji prowadzącego do rozrostu biurokracji
	kolejny kryzys	będzie najprawdopodobniej skutkiem psychicznego zmęczenia oraz braku zaufania

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Zelek 2003, s. 43-46; Łuczak 2003, s. 117-119; Obłój 1986, s. 148-151; Obłój 1987, s.15]

Z tabeli 1 wynika, że istnieje wiele kryteriów klasyfikacji kryzysów. Kryzysy posiadają różne źródła, obejmują swoim oddziaływaniem zarówno poszczególne części, jak i całość organizacji. Mogą mieć zróżnicowany czas trwania oraz charakteryzować się różnymi skutkami. Zauważyć można jednak, że zawsze oddziałują one na organizację, czy to w sposób pośredni czy bezpośredni. Tylko od przedsiębiorstwa zależy czy kryzys będzie miał na nie pozytywny czy negatywny wpływ.

Na podstawie przeprowadzonych rozważań nad istotą kryzysu przyjęto definicję kryzysu zgodnie z którą jest on rozumiany, jako stan zagrożenia, w którym na skutek spiętrzenia się różnorodnych trudności zagrożona jest realizacja podstawowych funkcji organizacji. Jest to przełom pomiędzy dwoma jakościowo różnymi fazami, ze skutkami mniej lub bardziej dotkliwymi, z różnym zakresem i czasem trwania kończącymi dotychczasowy sposób działania, po którym może nastąpić punkt zwrotny w rozwoju organizacji.

1.2.2. Symptomy i przyczyny kryzysu

Chcąc podejmować w odpowiednim czasie działania antykryzysowe koniecznym okazuje się zidentyfikowanie symptomów oraz przyczyn kryzysów.

Symptomy kryzysu są widocznymi, początkowymi przejawami jego przyczyn. Można je często zauważyć zarówno w poszczególnych wskaźnikach jak i w dynamice ich zmian. Jednymi z najważniejszych okazują się wskaźniki ekonomiczno-finansowe i społeczno-ekonomiczne [Krzakiewicz 2008, s.15]. L. Bednarski zauważa, że symptomy można identyfikować poprzez sygnały płynące ze zmiany kondycji przedsiębiorstwa w zakresie finansów i zarządzania [Bednarski 2000, s. 19]. Symptomy można podzielić na dwie grupy: ekonomiczne oraz pozaekonomiczne.

Najczęściej pierwsze symptomy kryzysu odzwierciedlane są w wynikach finansowych [Slatter 1984, s. 26] (sprawozdaniach finansowych) jak i w wskaźnikach analizy finansowej. W szczególności można tutaj wyróżnić:

- powstanie i powiększanie się straty netto lub znaczące zmniejszenie się kwoty zysku netto, co przekłada się także na pogorszenie się wskaźników rentowności,
- pogorszenie się poziomu wskaźników płynności finansowej, a w konsekwencji pojawienie się problemów z przepływem środków pieniężnych, wypłacalnością oraz nadmiernym wzrostem należności,
- konieczność zaciągania kredytów (najczęściej obrotowych), a także problemy z ich terminową spłatą,
- zwiększanie się zobowiązań oraz rosnące koszty operacji finansowych,
- wyprzedaż składników majątku trwałego po zaniżonych cenach,
- zamrożenie środków w niedokończonych inwestycjach [Bednarski 1998, s. 24],
- spadek sprzedaży,

- spadek rentowności [Stasiewski 1995, s. 158],
- sposoby finansowania przysłaniające faktyczne wyniki finansowe,
- spadek wartości przedsiębiorstwa (na przykład spadek kursu akcji) [Staniec i Zawila-Niedźwiecki 2008, s. 74].

Oprócz dokonywania finansowej oceny przedsiębiorstwa należy zwrócić uwagę na symptomy pozaekonomiczne. M. Peel uważa, że są one istotne z trzech powodów:

- ograniczonej wiarygodności danych finansowych (które można ukazywać w różny sposób),
- niedostatecznym odzwierciedlaniu danych jakościowych w wynikach finansowych,
- postrzeganiem danych finansowych, jako danych historycznych oraz możliwością wystąpienia dużych odchyłeń czasowych pomiędzy przygotowaniem sprawozdania finansowego a jego publikacją [Peel, Peel i Popoe 1985, s. 3-7].

Rozpatrując pozaekonomiczne symptomy kryzysu przedsiębiorstwa należy wziąć pod uwagę symptomy:

- behawioralne – do których zalicza się: obniżenie wydajności pracy, obniżenie lojalności oraz spadek morale pracowników, konflikty, tworzenie nowych grup i subkultur w organizacji oraz wzrost ich znaczenia, nie zwracanie przez kierownictwo uwagi na sygnały płynące od innych członków organizacji, pogarszanie się wizerunku przedsiębiorstwa,
- organizacyjne – do których zaliczyć można: wydłużenie czasu podejmowania decyzji, utrudnioną kooperację, zmniejszenie się zaufania kontrahentów (co skutkować może utratą najważniejszych odbiorców i klientów), niewłaściwie określoną hierarchię celów w organizacji, rozbieżność celów pomiędzy poszczególnymi szczeblami organizacji, nadmierne zburokratyzowanie, zarządzanie skupiające się w znacznej mierze na analizie wskaźnikowej, koncentrowanie się na strukturach a nie na ludziach [Zelek 2000a, s. 33].

Dodatkowo do pozaekonomicznych symptomów kryzysu można zaliczyć:

- brak długookresowych, realnych planów działania,
- częstą rotację na stanowiskach kierowniczych,
- niedostateczną kontrolę,
- zwolnienia pracowników,
- ograniczenia świadczeń socjalnych [Bednarski 1998, s. 25-26].

Przyczyny kryzysu dotyczą nawarstwiających się problemów o charakterze przyczynowo-skutkowym. Najczęściej prezentowany w literaturze podział przyczyn dzieli je na zewnętrzne oraz wewnętrzne. Przyczyny zewnętrzne (wynikające z otoczenia organizacji) mogą wynikać zarówno z makrootoczenia jak i mikrootoczenia. Do grupy przyczyn związanych z dalszym otoczeniem organizacji (makrootoczeniem) zaliczyć można:

- otoczenie polityczne obejmujące między innymi:
 - o zmiany w polityce celnej i koncesyjnej,
 - o nagłe zmiany cen towarów regulowanych przez rząd np. energia, paliwa,
 - o niekorzystną politykę handlową państw rozwiniętych [Stasiewski 1995, s. 157],
- otoczenie ekonomiczne, tj.:
 - o zmiany w polityce fiskalnej i ekonomicznej państwa,
 - o tempo wzrostu gospodarczego,
 - o zmiany w podatkach,
 - o recesję,
 - o inflację,
- otoczenie społeczne, w którym wyróżnić można:
 - o obniżenie dochodów ludności,
 - o zmianę modelu konsumpcji oraz oszczędzania,
 - o rosnące bezrobocie,
- otoczenie technologiczne, gdzie istotne są między innymi takie czynniki, jak:
 - o tempo zmian technologicznych [Zelek i Gwarek 2000, s. 51],
 - o skracanie się cyklu życia produktów [Łuczak 2003, s. 174],

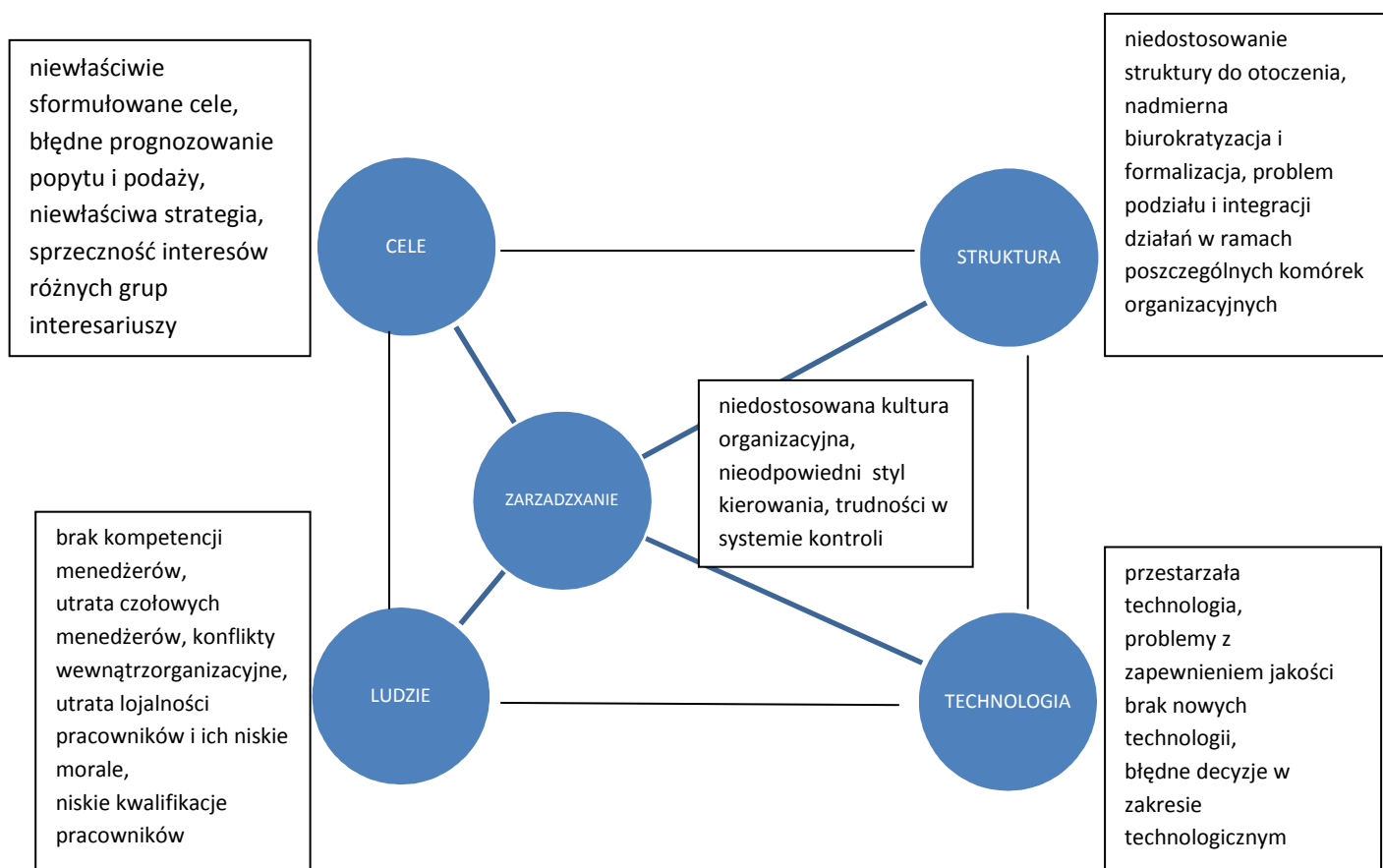
W grupie przyczyn kryzysu wynikających z mikrootoczenia wyróżnić można między innymi:

- silną presję konkurencji,
- skracający się cykl życia sektora,
- silne oddziaływanie dostawców i odbiorców,
- wysokie tempo i konkurencyjność substytutów [Urbanowska-Sojkin 1999, s. 21-22],
- dynamikę zmian barier wejścia i wyjścia,
- zatory płatnicze [Staniec i Zawila-Niedźwiecki 2008, s. 69],
- pogłoski o niekorzystnej sytuacji przedsiębiorstwa kształtujące złą opinię,

- negatywne przedstawienie organizacji w środkach masowej informacji [Krzakiewicz 2008, s. 16].

Kolejną istotną grupę przyczyn kryzysu stanowią przyczyny wewnętrzne (rysunek 4). Grupa ta dotyczy wszystkich aspektów związanych z zarządzaniem, zasobami ludzkimi, celami, strukturą organizacyjną oraz technologią. Najczęstszą przyczyną kryzysu jest niezachowanie równowagi pomiędzy celami a zasobami przedsiębiorstwa [Krzakiewicz 2008, s. 22]. Oznacza to, że przedsiębiorstwo w błędny sposób interpretuje swoją pozycję w otoczeniu, co determinuje błędne - z samego założenia - określenie celów, a także zasobów.

Ze względu na obszar którego dotyczą, przyczyny wewnętrzne można podzielić zgodnie z systemowym modelem organizacji Leavita [Leavit 1964, s. 56].



Rysunek 4. Wybrane przyczyny wewnętrzne zgodnie z podziałem na obszary ich występowania

Źródło: opracowanie własne

I. Argenti wskazuje pięć podstawowych, wewnętrznych przyczyn kryzysu. Należą do nich:

- autokratyczny styl zarządzania,
- brak zaangażowania rady nadzorczej w funkcjonowanie przedsiębiorstwa,
- nierówne rozłożenie sił w kadrze zarządzającej,
- słaba pozycja dyrektora ds. finansów,
- sprawowanie przez tą samą osobę funkcji prezesa zarządu i rady nadzorczej [Argenti 1976, s. 123].

Wymienione wewnętrzne przyczyny kryzysu wydają się być niewystarczające, ponieważ ukazują tylko wycinkowe spojrzenie.

Identyfikując przyczyny kryzysu warto zwrócić uwagę na propozycję przedstawioną przez D. Schendela, G.R. Pattona i J. Riggsa. Autorzy doszukują się przyczyn kryzysów głównie w zarządzaniu (stylu, kulturze organizacyjnej, metodach zarządzania), a także w malejących przychodach. Spadek przychodów może być wynikiem zmniejszającego się popytu, coraz większej ilości i silnej presji konkurencji [Schendel, Patton i Riggs 1976, s. 29].

Do przyczyn wewnętrznych kryzysu można również zaliczyć utratę lojalności pracowników i ich niskie morale. Może być ona spowodowana konfliktami, zwiększoną niepewnością, nieodpowiednią motywacją czy niezadowoleniem z pracy spowodowanym niedocenieniem przez kierownictwo. Kryzysy spowodowane utratą lojalności pracowników często nie mają otwartego charakteru, jednak skutkują obniżającą się efektywnością, spadkiem sprawności działania oraz wydłużeniem czasu realizowanych działań [Krzakiewicz 2008, s. 16-17].

Istotnym elementem powodującym kryzys jest błędne zarządzanie finansami obejmujące:

- nieodpowiednią kontrolę finansową – może ona oznaczać brak bądź też nieodpowiednie mechanizmy dotyczące prognozowania przepływów pieniężnych, systemów kosztowych, budżetowania czy monitorowania kluczowych mierników efektywności [Wieczerzyńska 2009, s. 37],
- brak strategii finansowej,
- brak lub też niedostateczny controlling,
- brak płynności finansowej [Urbanowska-Sojkin 1999, s. 23],
- niższe niż oczekiwane rezultaty finansowe – w momencie, kiedy akcjonariusze, właściciele, kooperanci nie są zadowoleni z rezultatów działalności może to doprowadzić do kryzysów. Może dojść do obniżenia zaufania tych podmiotów, a

w konsekwencji do obniżenia efektywności działań. Kryzys zaufania może doprowadzić do spadku wartości przedsiębiorstwa [Krzakiewicz 2008, s. 16].

Uwzględniając podział ze względu na zakres oddziaływania przyczyny kryzysu można podzielić na dwie grupy (tabela 2):

- czynniki kryzysotwórcze o wymiarze strategicznym (wywołujące kryzysy głębsze i długotrwałe, przez co trudniejsze do przezwyciężenia),
- czynniki kryzysotwórcze o znaczeniu operacyjnym (wywołujące kryzysy krótsze o mniejszej sile napięcia, które można w łatwiejszy i szybszy sposób pokonać) [Zelek 2003, s. 48].

Tabela 2. Wewnętrzne przyczyny kryzysów w wymiarze strategicznym oraz operacyjnym

Wymiar strategiczny	Wymiar operacyjny
• brak lub niewłaściwe sformułowanie misji, wizji i celów przedsiębiorstwa • błędne planowanie długookresowe • niedostosowanie stylu kierowania • błędy w systemie motywacyjnym • niedostosowanie kultury organizacyjnej • błędne zarządzanie finansami skutkujące np. utratą płynności finansowej • błędna strategia marketingowa, • wysoki poziom kosztów • niesystematyczny i niepełny monitoring zmian w otoczeniu • podejmowanie działań przewyższających możliwości finansowe • strajki • groźba wrogiego przejęcia	• zakłócenia w komunikacji • brak reakcji na sytuacje konfliktowe • błędne rozwiązania administracyjne • niezajomość misji, wizji, celów przez pracowników • niezrównoważony portfel produktowy • konserwatyzm w sposobie zarządzania (metody i techniki) • nadmierna biurokratyzacja i formalizm • przestarzała technologia • trudności z kontrolą rozproszonych geograficznie działań operacyjnych • niekorzystne zmiany umów • brak koordynacji działań związany z nieusuwaniem procesów lub operacji przynoszących straty przedsiębiorstwu

• wady produkcyjne i problemy z zapewnieniem jakości	• brak identyfikacji członków organizacji z przedsiębiorstwem • niedostateczny controlling
--	---

Źródło: opracowanie własne

1.3. Charakterystyka zarządzania antykryzysowego

1.3.1. Różnice w definiowaniu zarządzania antykryzysowego

Funkcjonowanie przedsiębiorstwa w burzliwym otoczeniu wymusza na nim konieczność podejmowania działań związanych z zapobieganiem i przewidywaniem kryzysów, a w momencie ich wystąpienia na szybkie reagowanie. Skuteczne zmaganie się z kryzysem wymaga zarządzania antykryzysowego [Wawrzyniak 1999, s. 66]. Terminologia związana z zarządzaniem w warunkach kryzysowych nie jest jednoznacznie sprecyzowana. Jedni autorzy mówią o zarządzaniu w sytuacji kryzysowej, inni o zarządzaniu kryzysowym, a jeszcze inni, o antykryzysowym. Wymienione pojęcia, choć dotyczą podobnego zakresu przedmiotowego nie są tożsame. Dlatego konieczne jest usystematyzowanie pojęć oraz wskazanie różnic pomiędzy nimi.

W literaturze przedmiotu najczęściej występującym terminem jest zarządzanie kryzysowe. Jest ono definiowane, jako „proces radzenia sobie z trudnościami, które mogą zagrozić istnieniu organizacji lub jej kondycji finansowej” [Crandal i Menefee 1996, s.11]. M. Armstrong definiuje je, jako proces zarządzania napiętymi sytuacjami, gdzie wyznaczany jest kierunek procesu decyzyjnego mający na celu uzyskanie przemyślanego, a jednocześnie szybkiego rozwiązania sytuacji. Według tego autora zarządzanie kryzysowe to „dobre zarządzanie pod presją” [Armstrong 1997, s. 19]. U. Krystek twierdzi, że zarządzanie kryzysowe jest szczególną formą zarządzania umożliwiającą pokonanie sytuacji kryzysowej i rozpoczyna się ono z chwilą zauważenia i rozpoznania kryzysu w organizacji [Walas-Trębacz, Ziarko 2011, s. 39]. Zarządzanie kryzysowe związane jest także z podejmowaniem działań ograniczających pojawienie się strat i negatywny wpływ na firmę oraz działań powodujących odzyskanie kontroli nad zaistniałą sytuacją [Grudzewski i in. 2010, s. 53].

Definicją przedstawiającą bardziej złożone podejście do zarządzania kryzysowego jest definicja M. Seidla, L. Šimáka i Z. Zamiara. Według autorów zarządzanie kryzysowe jest to „ogół czynności odpowiednich instytucji przeznaczonych do analizy ryzyka i zagrożenia, do monitorowania czynników ryzyka, do prewencji powstawania sytuacji kryzysowych oraz do planowania, organizowania, wprowadzania i kontroli czynności przeznaczonych do stwarzania warunków do rozwiązywania sytuacji kryzysowej” [Seidl, Šimák i Zamiar 2009, s. 61].

Zarządzanie kryzysowe można rozpatrywać z trzech punktów widzenia:

- funkcjonalnego – obejmującego specyficzne działania menedżerów mające na celu rozwiązywanie sytuacji kryzysowej oraz zminimalizowania jej negatywnych skutków,
- instytucjonalnego – rozumianego jako zbiór instytucji/pracowników zajmujących się analizą przyczyn, przebiegu i skutków kryzysów a także szukaniem środków zapobiegania oraz eliminacji kryzysów,
- teoretycznego – pojmowanego jako zbiór uporządkowanych wyników badań o możliwych kryzysach oraz ich przyczynach i skutkach [Seidl, Šimák i Zamiar 2009 s. 61].

Ze względu na zakres jaki obejmuje zarządzanie kryzysowe wyróżnia się podejście szersze oraz węższe. Szerokie pojmowanie zarządzania kryzysowego obejmuje swoim zakresem antycypację (wykrywanie sygnałów, przygotowanie i działania prewencyjne), podejmowanie działań w kryzysie (ograniczenie szkód, przywracanie stanu pierwotnego) oraz okres sanacji (wyciąganie wniosków na przyszłość, wprowadzenie zmian) [Rydzak 2011, s. 41]. W szerokim ujęciu do terminu zarządzania kryzysowego podchodzi polski ustawodawca, który interpretuje je, jako „[...]uporządkowaną działalność polegającą na zapobieganiu sytuacjom kryzysowym lub przejmowaniu nad nimi kontroli i kształtowania ich przebiegu w drodze zaplanowanych działań oraz na odtworzeniu zasobów lub przywróceniu im ich pierwotnego charakteru” [Gryz i Kitler 2007, s. 31]. Za „Słownikiem terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego” zarządzanie kryzysowe rozumieć można, jako „reagowanie na nadciągający lub trwający kryzys i usuwanie jego skutków w cyklu zdarzeń i czynności, od przewidywania i planowania antykryzysowego wraz z reagowaniem na codzienne zdarzenia, aż po zakończenie odbudowy (ze zniszczeń)” [Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego 2002, s. 166]. W kontekście organizacji definiuje zarządzanie kryzysowe M. Łuczak zwracając uwagę na dwa istotne elementy, a mianowicie fazę przygotowania oraz okres po wystąpieniu kryzysu [Łuczak 2003, s.143].

Zarządzanie kryzysowe w szerszym ujęciu charakteryzuje się podejmowaniem działań:

- skierowanych na zapobieganie kryzysu,
- umożliwiających uzyskanie kontroli nad kryzysem,
- mających na celu ograniczenie wystąpienia potencjalnych strat,
- pozwalających na likwidowanie skutków kryzysu i tworzeniem struktur bardziej odpornych na kryzys [Walas-Trębacz i Ziarko 2010, s. 97].

Wszystkie podejmowane przedsięwzięcia można podzielić na działania reaktywne dotyczące kryzysów już istniejących (będące pasywną reakcją przedsiębiorstwa na występujące zagrożenia) oraz działania aktywne obejmujące swoim zakresem okres przed wystąpieniem kryzysu, czyli działania skupiające się na jego unikaniu i zapobieganiu [Rydzik 1999, s. 116]. Charakterystykę obu typów działań przedstawia tabela 3.

Tabela 3. Charakterystyka aktywnego i reaktywnego zarządzania kryzysowego

Cechy wyróżniające działanie	Działania reaktywne	Działania aktywne
Cel	zapobieganie i unikanie kryzysów	pokonywanie i przełamywanie kryzysów
Charakter działań	pasywny, obronny	ofensywny
Czas	reakcja na zdarzenia, które już wystąpiły	orientacja na przeciwdziałanie i przewidywanie działań
Zakres	zdarzenia zauważone przez organizację	fazy kryzysu, z których nie wynika jeszcze bezpośrednie zagrożenie
Rodzaj kryzysu	ostre	ukryte
Cechy charakterystyczne	łagodzenie skutków możliwe podejmowanie działań zmierzających do upadku/likwidacji organizacji	prewencja wczesne rozpoznawanie sygnałów

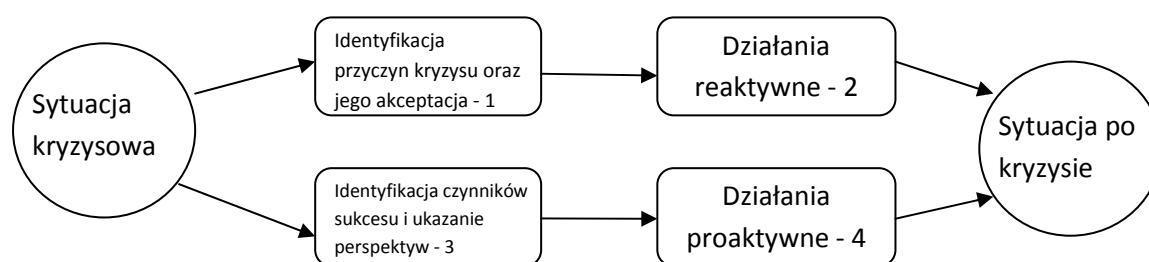
Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Krystek 1987, s. 106]

W węższym ujęciu zarządzanie kryzysowe można traktować jako podejmowanie działań dopiero w momencie wystąpienia kryzysu [Coombs 2011, s.8]. Ma to na celu zwalczenie występującego zagrożenia oraz ograniczenie potencjalnych negatywnych

konsekwencji [Caponigro 2000, s.16]. Węższe ujęcie zarządzania kryzysowego nie obejmuje zapobiegania oraz przygotowania się do kryzysu.

B. Nogalski i H. Macinkiewicz ukazują zarządzanie kryzysowe jako takie, którego istotą jest opracowanie wzorca opartego na działaniach reaktywnych i proaktywnych mających na celu poprawę pozycji i potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw. W tej definicji nacisk kładziony jest na rozwój, a nie na przetrwanie organizacji. Jednym z najważniejszych etapów zarządzania kryzysowego (oprócz wyznaczenia celów i sposobów ich weryfikacji) jest opracowanie wzorca zarządzania, czyli niezbędnych działań, które należy podjąć w przypadku wystąpienia kryzysu. Wzorzec postępowania pozwala oprócz określenia dokładnych czynności, które należy podjąć w kryzysie, także na porównanie go do obecnego modelu zarządzania przedsiębiorstwa. Dokonanie porównania ma na celu znalezienie nieprawidłowości w obecnym funkcjonowaniu organizacji oraz analizę odchyleń, a w konsekwencji skuteczniejszego sposobu ich redukcji [Nogalski i Macinkiewicz 2004, s. 98].

Wzorzec zarządzania stanowi algorytm postępowania w zarządzaniu organizacją w kryzysie. Schemat postępowania organizacji w zarządzaniu kryzysowym obejmuje kilka etapów począwszy od identyfikacji przyczyn, czynników kryzysu, działania reaktywne² (do których zaliczyć można np. obniżenie kosztów, restrukturyzację zasobów), poprzez identyfikację czynników sukcesu oraz elementów mogących ulec zmianie a kończąc na działaniach proaktywnych (rozumianych, jako pozyskiwanie nowych zasobów, ich realokację oraz działania zmierzające do przeobrażeń lub reorientacji organizacji) [Nogalski i Macinkiewicz 2004, s.101] – rysunek 5.



Rysunek 5. Wzorzec zarządzania w sytuacji kryzysowej

Źródło: [Nogalski i Macinkiewicz 2004, s.101]

² Przedstawione przez B. Nogalskiego oraz H. Macinkiewicza podejście do zarządzania kryzysowego uwzględniającego działania reaktywne oraz proaktywne różni się od wcześniej prezentowanego rozumienia tych pojęć. Według autorów działania proaktywne mają stworzyć warunki do rozwoju przedsiębiorstwa, a działania reaktywne dotyczą działań mających zapewnić przetrwanie organizacji.

W literaturze przedmiotu oprócz zarządzania kryzysowego używane jest także pojęcie zarządzania w sytuacjach kryzysowych. Za „Słownikiem terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego” zarządzanie kryzysowe oraz zarządzanie w sytuacji kryzysowej (sytuacją kryzysową) są pojęciami tożsamymi. Można zgodzić się z takim postrzeganiem tych pojęć w przypadku rozpatrywania zarządzania kryzysowego w szerszym ujęciu oraz sytuacji kryzysowej obejmującej swoim zakresem zarówno fazę przed kryzysem, sam kryzys, jak i jego następstwa.

Kolejnym terminem wymagającym wyjaśnienia jest zarządzanie kryzysem. Zarządzanie kryzysem jest działaniem stymulującym określone zachowania i zapobiegającym stagnacji w organizacji. Świadome inicjowanie kryzysów ma za zadanie pobudzenie kreatywności i innowacyjności oraz przyczynienie się do rozwoju organizacji. Problemem w tym podejściu okazuje się kontrola kryzysu oraz przewidywanie kierunku jego rozwoju [Perechuda 2000, s. 201-206]. Pojawia się pytanie czy każdy kryzys można w równym stopniu kontrolować oraz co w przypadku, kiedy organizacja nie będzie w stanie przeciwdziałać kryzysom, a pracownicy zamiast zwiększoną kreatywnością będą cechowali się stagnacją w działaniach i oporem przed zmianami.

Istotne jest zdefiniowanie bliskoznacznego pojęcia jakim jest zarządzanie w kryzysie. Jest to podejmowanie działań z chwilą rozpoznania kryzysu w organizacji [Krystek 1987, s. 91]. Działania mogą mieć zarówno krótko- jak i długookresowy charakter, a ich celem jest reagowanie na zagrożenia oraz niedopuszczenie do upadku organizacji. Definicja ta pokazuje dwa istotne elementy tego pojęcia, a mianowicie działania krótkoterminowe będące reakcją na kryzys i mające za zadanie przeciwdziałanie zaistniałej sytuacji oraz działania długoterminowe skierowane na odbudowę organizacji. Zarządzanie w kryzysie skupia się na czynnościach podejmowanych po wystąpieniu kryzysu [Bieńkowska i in. 2005, s. 26].

Ostatnim pojęciem wymagającym analizy jest zarządzanie antykryzysowe. Przedrostek „anty-” nie ogranicza tego podejścia tylko i wyłącznie do zapobiegania i przygotowywania się do kryzysu. Wskazuje na istotność tych działań, a nie na moment ich realizacji. [Bieńkowska i in. 2005, s. 26]. W kontekście przedstawionych wcześniej pojęć zarządzanie antykryzysowe najbardziej zbliżone znaczeniowo jest do zarządzania kryzysowego. Część autorów zamiennie używa tych pojęć. Możliwe jest to tylko wówczas, kiedy przyjmuje się rozszerzoną definicję zarządzania kryzysowego uwzględniającą fazy zarówno przed jak i po ustąpieniu kryzysu. Zarządzanie antykryzysowe koncentruje się na działaniach podejmowanych przed wystąpieniem kryzysu, w trakcie jego trwania oraz po jego zakończeniu. Jest to „proces, w którym przewiduje się niebezpieczeństwo kryzysu, dokonuje

się analizy jego symptomów, przedsięwzięć ograniczających negatywne konsekwencje kryzysu i wykorzystuje się jego czynniki w celu kontynuacji procesu rozwoju” [Krzakiewicz 2008, s. 32]. A. Zelek przedstawia zarządzanie antykryzysowe, jako „świadome, celowe decyzje mające na celu zamknięcie procesu kryzysowego w organizacji” [Zelek 2003, s. 146]. Zarządzanie antykryzysowe jest procesem składającym się z czterech następujących po sobie faz: zapobiegania kryzysom, przygotowania się do kryzysów, reakcji organizacji na kryzys oraz podejmowania działań rewitalizacyjnych.

Zapobieganie kryzysom dotyczy działań podejmowanych w celu uniknięcia kryzysu. Menedżer musi odczytywać sygnały, które ostrzegają przed możliwością pojawienia się kryzysu i podejmować działania zmierzające do zniwelowania pierwszych jego symptomów. Kolejnym etapem w procesie zarządzania antykryzysowego jest przygotowanie się do kryzysu. Jest to działanie przejawiające się przygotowaniem planów antykryzysowych, diagnozą działań antykryzysowych oraz przygotowywaniem schematów przedsięwzięć antykryzysowych. Kolejnym etapem procesu zarządzania antykryzysowego jest realizacja przedsięwzięć antykryzysowych. Na tym etapie istotna jest koordynacja i kontrola podejmowanych działań wykonywanych w ramach przygotowania się do kryzysu oraz ich weryfikacja. Ostatnim działaniem jest ocena reakcji organizacji na kryzys. Na tym etapie organizacja ocenia przeprowadzone działania, dokonuje ich weryfikacji, wyciąga wnioski, uczy się na oraz gromadzi zdobytą wiedzę. Przedstawione działania tworzą proces, który pozwolić ma na skuteczne zarządzanie w przypadku pojawienia się kryzysu oraz zapewnić uczenie się organizacji i jak najlepsze przygotowanie się do kolejnych sytuacji kryzysowych [Krzakiewicz 2008, s. 32-33].

Celem zarządzania antykryzysowego jest podejmowanie działań, które pozwolą organizacji na:

- zmniejszenie liczby źródeł i przyczyn kryzysu,
- ograniczenie negatywnych skutków kryzysu,
- poprawę działań realizowanych w początkowych etapach kryzysu,
- udoskonalenie przedsięwzięć mających na celu pokonanie kryzysu,
- realizację skutecznych działań rewitalizacyjnych [Krzakiewicz 2008, s. 31].

Zarządzanie antykryzysowe powinno wyróżniać się określonymi cechami, do których można zaliczyć:

- elastyczność i adaptacyjność charakterystyczną dla struktur organicznych, wzrost roli nieformalnej komunikacji i tworzenia nieformalnych sieci powiązań,

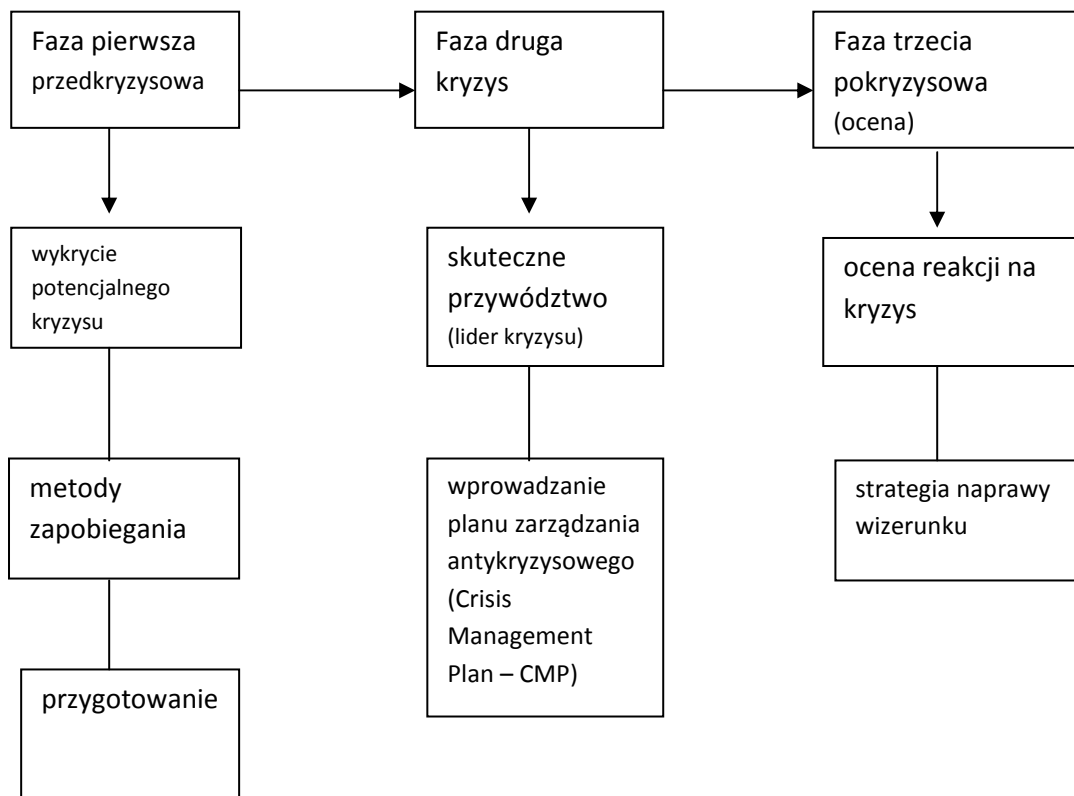
- poszukiwanie niestandardowych, najbardziej efektywnych form organizacyjnych,
- decentralizację,
- wzmożoną integrację umożliwiającą efektywniejsze korzystanie z potencjału pracowników oraz rozwijanie zasobów wiedzy,
- elastyczniejsze wykorzystywanie zasobów,
- dynamikę zmian wymuszającą z jednej strony procesowe podejście w zakresie opracowywania i realizacji decyzji kierowniczych, a z drugiej zwiększenie uwagi na kwestie zarządzania czasem (realizację działań w odpowiednim czasie dostosowanych do dynamiki sytuacji),
- charakterystyczny styl zarządzania uwzględniający takie elementy jak kształtowanie u członków organizacji aktywnych, otwartych postaw w zakresie rozwiązywania problemów, tworzenia więzi grupowych, zapewnienia stabilizacji czy kształtowania motywacji zorientowanej na charakter sytuacji kryzysowej [Krzakiewicz 2008, s. 37].

W niniejszej rozprawie doktorskiej zarządzanie antykryzysowe definiowane jest jako zbiór działań skierowanych na uniknięcie sytuacji kryzysowej, a w przypadku jej wystąpienia na minimalizowanie potencjalnych negatywnych konsekwencji kryzysu oraz zapewnienie skutecznych działań rewitalizacyjnych.

1.3.2. Fazy zarządzania antykryzysowego

Zarządzanie antykryzysowe większość autorów utożsamia z zarządzaniem sytuacją kryzysową.

Zarządzanie antykryzysowe można przedstawić za pomocą trójfazowego modelu (zaprezentowanego na rysunku 6) składającego się z fazy przedkryzysowej, kryzysu oraz fazy pokryzysowej [King 2007, s. 186].



Rysunek 6. Model trzyetapowego zarządzania antykryzysowego

Źródło: [King 2007, s. 187]

Faza przedkryzysowa skupia się na podejmowaniu działań zmierzających do wykrycia potencjalnego kryzysu, określenia metod jego zapobiegania oraz przygotowania się do nadchodzącego kryzysu. Organizacja musi śledzić i wychwytywać przesłanki zbliżającego się kryzysu zarówno z otoczenia jak i wnętrza organizacji [Coombs 1999, s. 17]. Należy określić także siłę tych sygnałów i ich realny wpływ na mogący się pojawić kryzys. Na tym etapie konieczne jest także ustalenie odpowiednich strategii działania (uwzględniając w tym kulturę organizacyjną, która jeśli będzie cechowała się otwartością i pozytywnymi relacjami pomiędzy członkami organizacji może pomóc w minimalizowaniu potencjalnego kryzysu) [Fearn-Banks 1996, s.6]. Ostatnim aspektem tej fazy jest podejmowanie wewnętrznych działań przygotowawczych, pod którymi rozumieć należy określenie typu kryzysu, przygotowanie planu antykryzysowego oraz dokonanie weryfikacji systemu komunikacji.

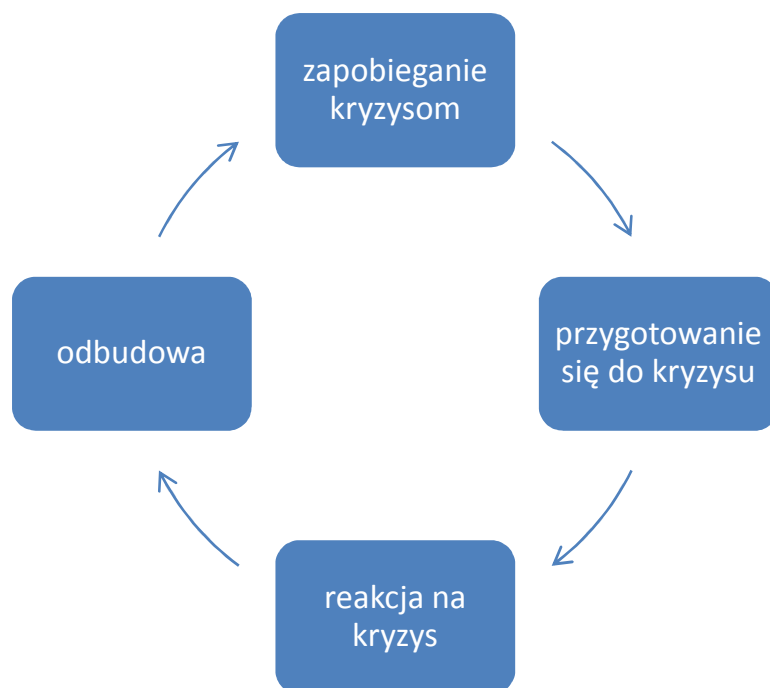
W drugiej fazie zarządzania antykryzysowego – kryzysu - najważniejszym elementem jest skuteczne przywództwo. Umiejętności, postawy czy też zachowania przywódców nie są zauważane jedynie przez pracowników, ale także przez szeroko rozumianych interesariuszy

[Seeger, Sellow i Ulmer 2003, s. 248-250]. Przywódca musi posiadać odpowiednie kompetencje oraz wiedzę potrzebną do tego aby komunikować się z różnymi grupami ludzi oraz w odpowiedni sposób przedstawić im zaproponowany plan działań antykryzysowych. Ostatnim etapem zarządzania antykryzysowego jest ocena reakcji organizacji na kryzys. W tej fazie dokonuje się weryfikacji podjętych działań, ustala się konieczne korekty, które umożliwią skuteczniejsze funkcjonowanie w przypadku kolejnych, podobnych kryzysów [Seeger, Sellow i Ulmer 2003, s. 251].

Najbardziej popularnym w literaturze przedmiotu jest model zarządzania antykryzysowego składający się z czterech faz, do których można zaliczyć:

- zapobieganie kryzysom,
- przygotowanie się do kryzysu,
- reagowanie na kryzys,
- odbudowę.

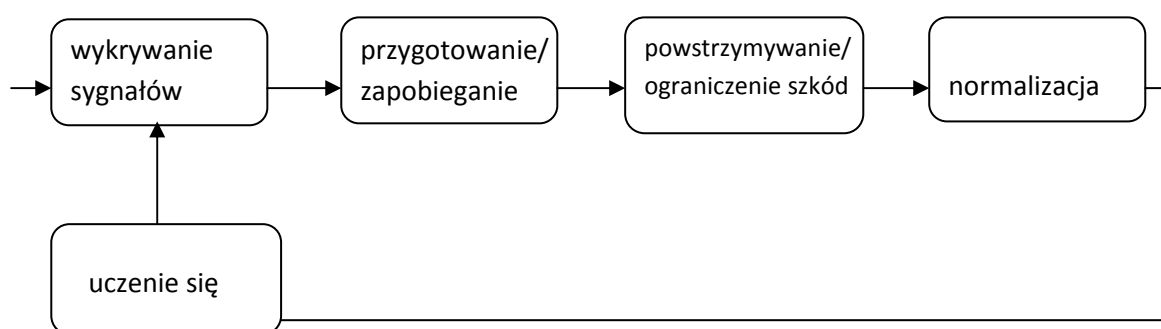
Etapy te powinny tworzyć cykl działań zaprezentowany na rysunku 7, gdyż po rozpoznaniu przyczyn i symptomów kryzysu, podjęciu odpowiednich działań antykryzysowych i wyciągnięciu wniosków konieczne jest ponowne wprowadzanie zmian i weryfikowanie działań na etapie zapobiegania. Oznacza to na przykład konieczność wdrażania nowych rozwiązań, które powinny nie tylko niwelować negatywne skutki kryzysu, ale także modernizować struktury, uelastyczniać je i sprawiać, aby były one odporniejsze na nowe zagrożenia. Fazy zarządzania antykryzysowego nachodzą na siebie. Każda faza wynika z poprzedniej i stanowi podstawę dla następnej. W związku z tym nie mają one wyraźnego początku ani końca [Rogozińska-Mitrut 2010, s. 52-58]. Szczegółowy opis poszczególnych faz zostanie przedstawiony w rozdziale 1.2.3.



Rysunek 7. Cykl zarządzania antykryzysowego

Źródło: opracowanie własne

Alternatywnym modelem zarządzania antykryzysowego jest model I. Mitroff'a i C. Pearson'a, gdzie dokonany jest podział na pięć etapów, które zostały zaprezentowane na rysunku 8.



Rysunek 8. Model zarządzania antykryzysowego według Mitroff'a i Pearson'a

Źródło: [Mitroff i Pearson 1998, s. 43]

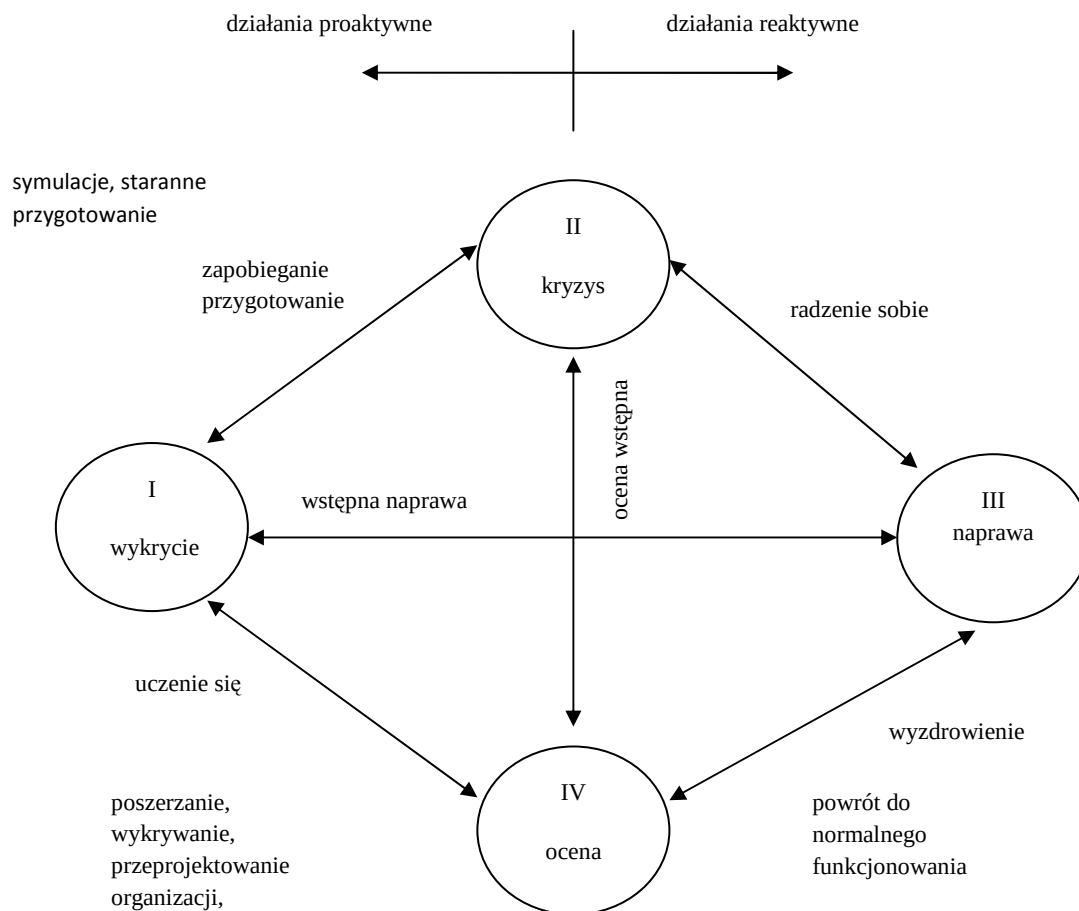
W modelu tym wyodrębniona została faza wykrywania sygnałów, która dostarcza informacji o możliwości pojawienia się kryzysu. Podczas tej fazy konieczne jest odróżnienie informacji istotnych od bezużytecznych. Wiadomym jest, że nie da się wykryć wszystkich sygnałów. Jednak można podjąć działania zmierzające do zdobycia umiejętności pozwalających na wyodrębnienie wskaźników informujących o możliwości pojawienia się

kryzysu. Kolejnym etapem jest przygotowanie oraz zapobieganie kryzysom. Organizacje, które przygotowują się do kryzysów potrafią wcześniej wykrywać sygnały ostrzegawcze, zwracają uwagę na dokonujące się zmiany, tworzą schematy działań i procedury powstrzymujące pojawienie się kryzysu oraz dokonują ciągłej kontroli swoich działań. Faza kolejna – ograniczanie szkód - jest koniecznością w przypadku pojawienia się kryzysu. Nie można stworzyć mechanizmów powstrzymujących pojawienie się kryzysu w momencie, kiedy już się on rozpoczął. Należy podejmować działania zmierzające do ograniczenia eskalacji kryzysu. Możliwe jest to poprzez normalizację, którą można rozumieć jako „działalność zmierzającą do uzyskania optymalnego, w danych okolicznościach, stopnia uporządkowania w określonym zakresie, poprzez ustalenie postanowień przeznaczonych do powszechnego i wielokrotnego stosowania, dotyczących istniejących lub mogących wystąpić problemów” [Ustawa z 12 września 2002]. Normalizacja wyrażana jest poprzez tworzenie zestawu procedur, określenie najistotniejszych działań, które pozwolić mają na sprawną obsługę klientów, utrzymanie więzi komunikacyjnych z głównymi odbiorcami oraz wyznaczenie alternatywnych miejsc umożliwiających prowadzenie najważniejszych działań. Istotne jest także zwrócenie uwagi na ostatni etap – uczenie się. Niektóre organizacje koncentrują się wyłącznie na działaniach zmierzających do zakończenia kryzysu. Natomiast ważne jest, aby zwrócić szczególną uwagę zarówno na działania, które były skuteczne jak i na takie, które nie przyniosły oczekiwanego rezultatu. Należy dokonać weryfikacji zastosowanych działań i usprawnienia przyszłych (model podwójnej pętli uczenia się)³.

Bardziej złożony model przedstawiają I. Mitroff, P. Shrivastava i F. E. Udwadia. W modelu tym autorzy prezentują działania oraz punkty przełomowe w zarządzaniu antykryzysowym – rysunek 9. Pierwszym punktem przełomowym jest wykrywanie sygnałów. Może ono obejmować system wczesnego ostrzegania, który zawiera w sobie komputerowe systemy sterowania procesami, systemy informacji zarządczej, systemy skanowania (obejmujące zarówno analizę zewnętrzną, jak i wewnętrzną sygnałów nadchodzącego kryzysu). Jeśli organizacja wykonuje (nieświadomie) takie działania i są skuteczne, najczęściej wynikają one z przypadku i szczęścia. Drugim punktem przełomowym jest kryzys. Autorzy twierdzą, że zapobieganie wszystkim kryzysom nie jest głównym celem zarządzania antykryzysowego, ponieważ nie da się tego zrobić. Konieczne jest natomiast podejmowanie działań umożliwiających stałe analizowanie oraz weryfikowanie planów pozwalających organizacji na skuteczniejsze radzenie sobie z nadchodzącymi kryzysami.

³ Pozwala on na dokładniejszą weryfikację przyczyn kryzysu oraz podjęcie działań zmierzających do rozwiązania prawdziwych przyczyn zaistniałej sytuacji.

Zapobieganie i przygotowanie może przybierać formę tworzenia polityki bezpieczeństwa, planowania kryzysowego czy szkoleń pracowników. Trzecim punktem przełomowym jest naprawa. Pod tym pojęciem rozumieć można najważniejsze struktury oraz mechanizmy wyjścia organizacji z kryzysu, co prowadzić ma w konsekwencji do powrotu do sprawnego funkcjonowania organizacji. Rezultatem tych działań jest punkt czwarty – ocena. Organizacja podejmuje działania zmierzające do określenia czynników sukcesu po zakończeniu działań rewitalizacyjnych. Etap ten obejmuje także sposoby wykorzystania wiedzy w przyszłych sytuacjach kryzysowych, które pozwolić ma na sprawniejsze wykrycie kolejnych sygnałów oraz przygotowanie się do zbliżającego się kryzysu. Autorzy podkreślają, że im organizacja bardziej skupia się na przewidywaniu potencjalnego kryzysu i wyciąganiu wniosków, tym podejmuje działania bardziej proaktywne, a im mniej organizacja przygotowuje się do kryzysu, tym musi podejmować działania bardziej reaktywne. Ważnym wnioskiem z analizy przedstawionego modelu jest fakt, iż najważniejsze jest zauważenie ciągu zdarzeń przepowiadających kryzys. Zdaniem autorów większość kryzysów da się przewidzieć, tylko organizacja musi nauczyć się skuteczniej to robić [Mitroff, Shivastava i Udvardi 1987, s. 285].

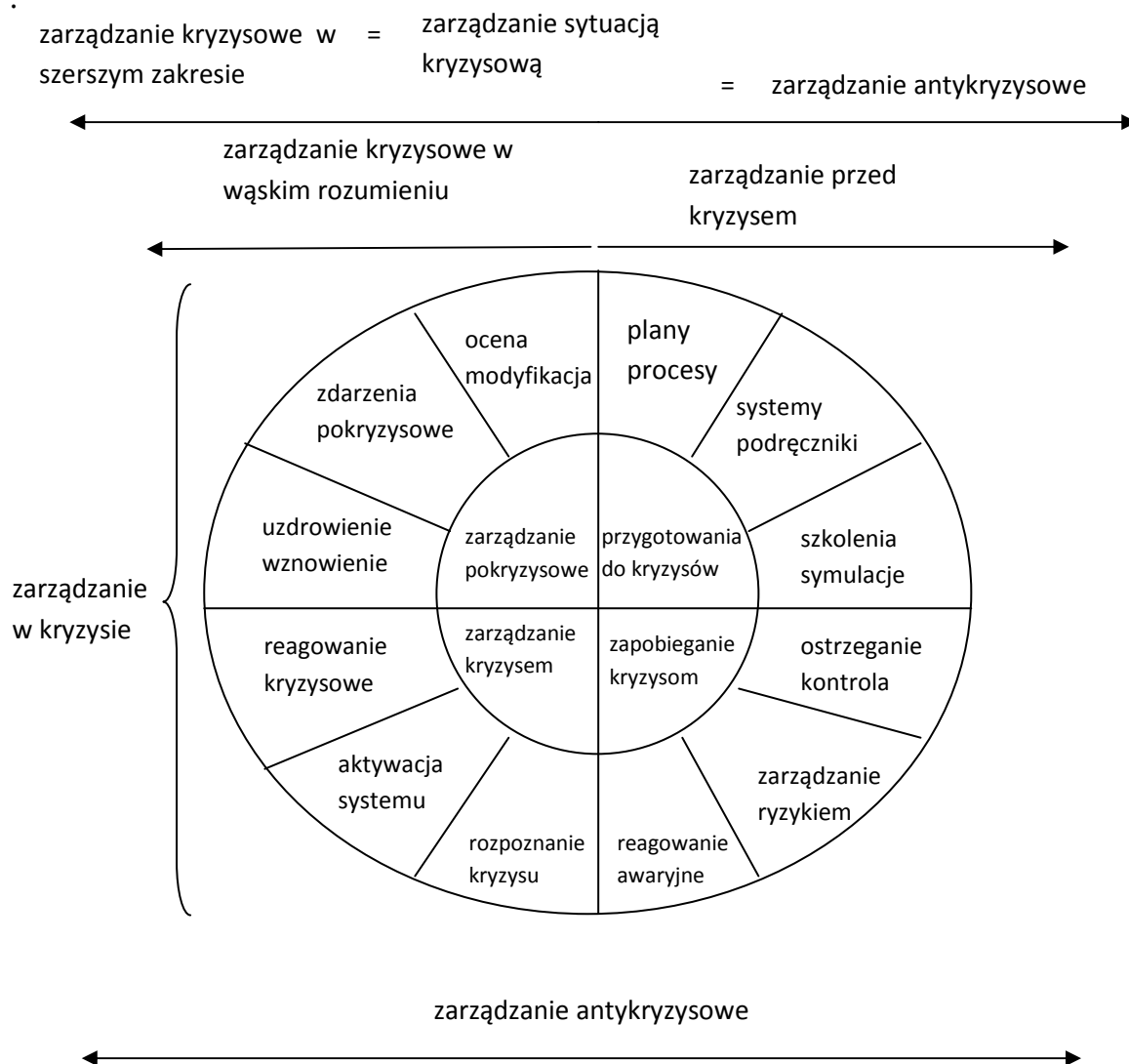


Rysunek 9. Model zarządzania antykryzysowego I. Mitroff’a, P. Shivastava P. i F.

Udvardia

Źródło: [Mitroff, Shivastava i Udvardia 1987, s.28]

Ostatnim prezentowanym modelem jest wielofazowy nieliniowy model zarządzania kryzysowego, który jest próbą osiągnięcia kompromisu pomiędzy praktycznym a naukowym ujęciem zagadnień dotyczących kryzysu (rysunek 10). Model ten wskazuje na możliwość jednoczesnego przebiegu wielu faz sytuacji kryzysowej oraz postrzega tę sytuację w perspektywie długookresowej. Jest to połączenie modeli linearnych (rozpatrujących kryzys jako cykl następujących po sobie zdarzeń) oraz nieliniowych pozwalające na postrzeganie procesów zarządzania kryzysowego w formie powiązanych ze sobą grup działań. Stanowią one element całości a ich funkcjonowanie odbywa się niezależnie i często jednocześnie [Rydzak 2011, s. 49-50]. W modelu tym zarządzanie antykryzysowe obejmuje fazę przygotowania do kryzysu, zapobiegania, zarządzania kryzysem oraz zarządzania pokryzysowego. Działania podejmowane w ramach każdej z faz zostaną omówione w rozdziale 1.3.3.



Rysunek 10. Wielofazowy nieliniarny model zarządzania kryzysowego uwzględniający różne podejścia terminologiczne

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Stabryła i Wawak 2012, s.125]

Na podstawie przyjętych założeń oraz definicji w pracy przyjęto, że w procesie zarządzania antykryzysowego można wyróżnić cztery fazy: zapobiegania kryzysom, przygotowania się do niego, reagowania na kryzysu oraz fazę odbudowy (oceny reakcji organizacji na kryzys).

1.3.3. Metodyczne aspekty zarządzania antykryzysowego

Przedstawienie modeli zarządzania antykryzysowego daje podstawę do szerszego zaprezentowania jego etapów tj.:

- zapobiegania kryzysom,
- przygotowania do kryzysu,
- reakcji organizacji na kryzys,
- odbudowy,

oraz szczegółowych działań, jakie należy podjąć w każdym z nich.

1) Faza zapobiegania kryzysom (przez część autorów nazywana fazą wykrywania sygnałów)

Faza ta ma na celu zredukowanie prawdopodobieństwa lub całkowite wykluczenie możliwości wystąpienia kryzysu [Owczarek i Paszcza 2011, s.13]. W fazie tej dokonuje się identyfikacji pierwszych sygnałów (zarówno w otoczeniu organizacji jak i w jej wnętrzu), które pojawiają się jeszcze przed wystąpieniem kryzysu. Zapobieganie definiuje się, jako „długotrwałą lub ciągłą działalność, której celem jest ograniczenie ekspozycji na zagrożenie, wyeliminowanie prawdopodobieństwa wystąpienia zagrożenia lub jego ograniczenie, a także ograniczenie strat (...)”[Rogozińska-Mitrut 2010, s. 61]. Ze względu na nadmierną ilość informacji, ich zniekształcenia oraz nakładanie się mogą pojawić się problemy z zauważeniem pierwszych sygnałów kryzysów. Jednak organizacje, które podejmują działania zapobiegawcze regularnie analizują oraz sprawdzają schematy działań oraz praktyki zarządcze w celu wykrycia pierwszych sygnałów niebezpieczeństwa [Mitroff i Pearson 1998, s. 28].

Zakres przedmiotowy przewidywania kryzysu dotyczy:

- przewidywania zdarzeń i sytuacji, które jeszcze nie istnieją, ale mogą wystąpić,
- ustalenia prawdopodobieństwa przebiegów zdarzeń i procesów,
- rozpoznania sygnałów mogących wywołać zmianę,
- określenia sposobów funkcjonowania organizacji, aby jak najlepiej wykorzystać szansę, a ograniczyć potencjalne zagrożenie.

Przewidywanie kryzysu obejmuje swoim zakresem także rezygnację z działań typowych oraz rutynowych na rzecz eksperymentowania, ciągłego uczenia się i ciągłej modyfikacji zdarzeń i procesów [Urbanowska-Sojkin 2002, s. 157]. Fazę zapobiegania należałoby rozpocząć od analizy zarówno wnętrza przedsiębiorstwa jak i jego otoczenia. Pozwoli to na identyfikację

zagrożeń, słabych stron organizacji oraz określenie rodzajów sygnałów świadczących o niebezpieczeństwie zaistnienia kryzysu. Możliwe jest to poprzez zastosowanie metody SWOT, gdzie konfrontowane są możliwości i zagrożenia generowane przez otoczenie z wewnętrznymi czynnikami określającymi bieżącą kondycję przedsiębiorstwa i jego potencjał rozwojowy.⁴ Analiza ta dotyczy mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa oraz szans i zagrożeń wynikających z otoczenia [Gierszewska i Romanowska 2002, s. 234-235].

Szybka i skuteczna reakcja na zmiany zarówno we wnętrzu przedsiębiorstwa jak i jego otoczeniu umożliwia system wczesnego ostrzegania (SWO) definiowany, jako system identyfikujący zagrożenia zarówno we wnętrzu, jak i otoczeniu przedsiębiorstwa przekazujący informacje z wyprzedzeniem czasowym, dzięki czemu organizacja może na nie zareagować [Urbanowska-Sojkin 2002, s. 160].

System wczesnego ostrzegania pozwala na:

- przekazywanie specyficznych informacji wczesnego ostrzegania,
- rozpoznanie i zniwelowanie oznak niebezpieczeństwa,
- wprowadzenie korekty działań pozwalającej na zmniejszenie zagrożenia, a także wykorzystanie zidentyfikowanych szans,
- budowanie przewagi konkurencyjnej [Sikorski 1991, s. 160-179].

SWO składa się z trzech głównych rodzajów informacji, do których należą:

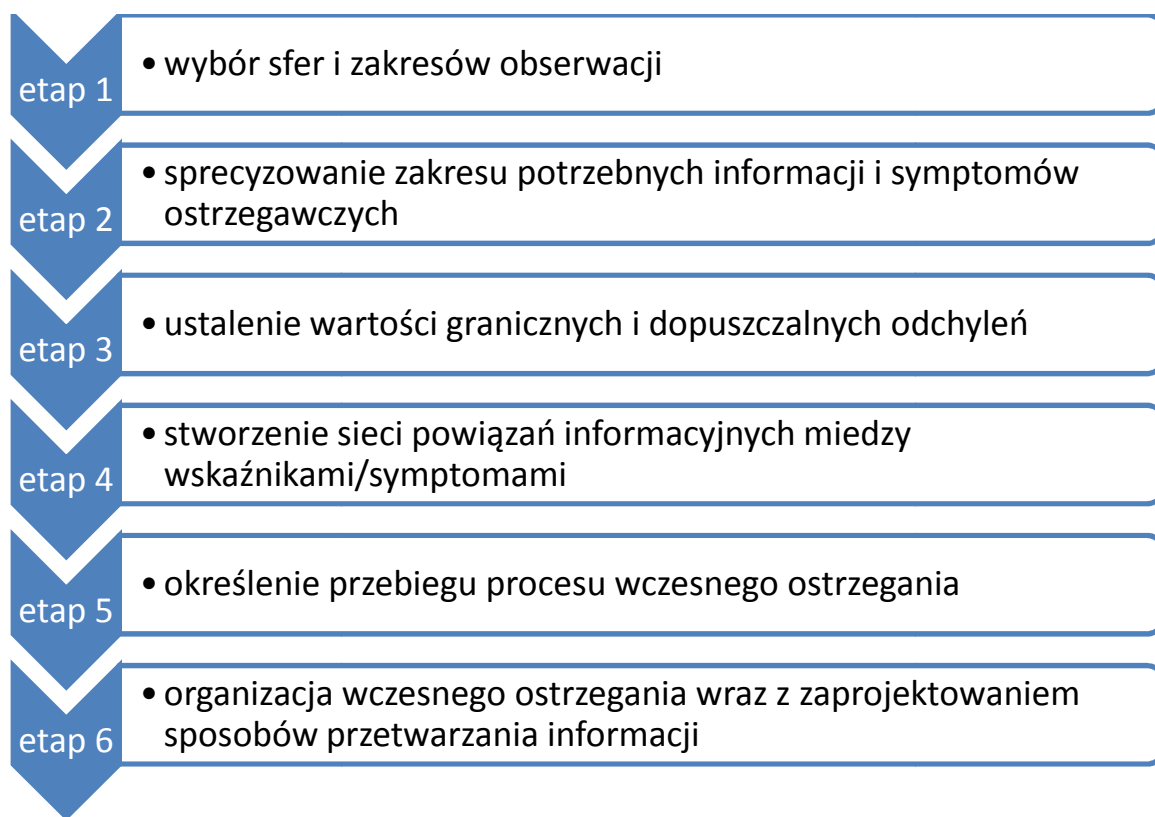
- sygnały alarmowe obejmujące działania podejmowane na podstawie sprawozdań generowanych w momencie, kiedy obserwowana zmienna osiąga wyznaczoną granicę tolerancji,
- informacje będące rezultatem odchylenia określonej zmiennej od normy - podejmowane działania mają na celu powrót danej zmiennej do stanu pożądanego,
- słabe sygnały, w niewielkim stopniu ustrukturalizowane dopuszczające wiele interpretacji.

Jedynym rozwiązaniem mogącym chronić organizację przed zagrożeniem jest podejmowanie działań zmierzających do przewidywania potencjalnych sytuacji, monitorowanie zmian oraz przetwarzanie różnych rodzajów informacji zarówno z otoczenia jak i wnętrza przedsiębiorstwa [Rutkowska 2002, s. 77].

Sygnały wczesnego ostrzegania stanowią zbiór symptomów jakościowych oraz wskaźników, które wyrażają sygnały ilościowo. Budowa SWO nie jest zadaniem łatwym, gdyż słabe sygnały można w łatwy sposób przeoczyć, a ich odbieranie jest często

⁴ Alternatywą dla tego rodzaju analizy jest bardziej rozbudowana analiza pola sił służąca do badania uwarunkowań zmian organizacyjnych.

podświadome (intuicyjne) [Korczyńska 1995, s. 26], dlatego tak duże znaczenie odgrywa prawidłowa procedura ich tworzenia zaprezentowana na rysunku 11.



Rysunek 11. Etapy budowy systemu wczesnego ostrzegania

Źródło: [Sikorski 2006, s. 26]

Budowa systemu wczesnego ostrzegania rozpoczyna się ona od analizy systemu, warunków w jakich funkcjonuje organizacja oraz określenia obszarów, w których w przyszłości będzie można zidentyfikować szanse i zagrożenia. Analizie poddane zostaje otoczenie polityczne, ekonomiczne, społeczne oraz technologiczne, a także mikrootoczenie przedsiębiorstwa wyrażone we wskaźnikach dotyczących konkurencji, dostawców, odbiorców, barier wejścia i wyjścia oraz tempa pojawienia się nowych produktów i substytutów [Jędralska i Woźniak-Sobczak 1998, s. 33-34]. Badaniu poddane zostaje również wnętrze przedsiębiorstwa. Do obszarów wewnętrznych zalicza się m.in. sytuację finansową, zasoby kadrowe, środki trwałe, zaopatrzenie, produkcję, sprzedaż, zarządzanie [Korczyńska 1995, s. 27], marketing czy też jakość [Piekarz 2004, s. 39]. Następnie należy zdefiniować zakres potrzebnych informacji oraz określić wskaźniki wczesnego ostrzegania (czyli wskaźniki zapowiadające istotne zmiany w rozwoju zjawisk mające wpływ na funkcjonowanie organizacji), które charakteryzują zmiany we wcześniej zdefiniowanych

obszarach. Kolejnym krokiem jest ustalenie wielkości wzorcowych oraz możliwości zmiany wartości wskaźników. Ważne jest, aby na tym etapie określić wartość, po przekroczeniu, której zmiany wskaźników oznaczać będą zagrożenie dla funkcjonowania przedsiębiorstw. Należy także zidentyfikować możliwe poziomy zagrożenia oraz zdefiniować wskaźniki, które określają dany poziom. Kolejną czynnością jest kształtowanie sieci powiązań między otoczeniem, przedsiębiorstwem oraz SWO oraz pomiędzy samym SWO a jego użytkownikami. Na tym etapie należy także określić zależności przyczynowo-skutkowe między wykorzystanymi wskaźnikami/ symptomami. Ważnym elementem jest określenie zadań dotyczących gromadzenia, przetwarzania oraz przekazywania informacji decydującym [Cabała i Walas-Trębacz 2004, s. 146-150]. Kolejnym etapem jest określenie przebiegu procesu wczesnego ostrzegania. Konieczne jest tutaj określenie osób odpowiedzialnych za gromadzenie, przetwarzanie oraz przekazywanie informacji. Zadania te mogą być realizowane przez poszczególnych pracowników odpowiedzialnych za obserwację konkretnej grupy wskaźników lub przez wielu pracowników obserwujących wszystkie istotne wskaźniki w poszczególnych obszarach obserwacji [Korczyńska 1995, s. 28]. Ostatnim etapem procesu jest organizacja SWO, która obejmuje stworzenie standardów postępowania w przypadku wykrycia sygnałów (np. sposób przekazywania i przetwarzania informacji). Na tym etapie dokonuje się również budowy scenariuszy rozwoju zdarzeń w związku ze zidentyfikowanym problemem oraz projektowania strategii alternatywnych i środków zaradczych [Cabała i Walas-Trębacz 2004, s. 148]. Tworzenie scenariuszy polega na budowaniu kilku wariantów przyszłości co pozwolić ma na określenie celów i strategii [Bieniok 1999, s. 11]. Warianty te powinny wskazywać z jednej strony proces tworzenia się sytuacji, a z drugiej możliwości wpływania na jej przebieg [Niemczyk 2000, s. 25]. Pozwala to na przewidywanie rozwoju zjawisk, określanie ich wpływu na przedsiębiorstwo oraz ocenę potencjalnego ryzyka. Scenariusze można podzielić na cztery grupy:

- scenariusze możliwych zdarzeń – opierają się na przypuszczeniu, które zdarzenia mogą wystąpić w przyszłości; identyfikuje się możliwe wydarzenia ważne dla organizacji, określa się możliwe przyczyny ich wystąpienia, kierunki ich zmian i charakter oddziaływania na organizację oraz możliwą reakcję organizacji na te zdarzenia [Niemczyk 2000, s. 26]; metoda ta umożliwia zaprojektowanie działań organizacji, oszacowanie ryzyka oraz przewidywanie podstawowych zmian,
- scenariusze symulacyjne – pozwalają na wyprzedzającą ocenę wartości poszczególnych wyborów strategicznych organizacji zależnie od oddziaływania otoczenia,

- scenariusze stanów otoczenia – polegają na opisie potencjalnej siły wpływu poszczególnych procesów występujących w otoczeniu na organizację oraz oszacowaniu prawdopodobieństwa ich wystąpienia,
- scenariusze procesów w otoczeniu – jest to uszczegółowienie scenariuszy stanów otoczenia; koncentrują się one wyłącznie na procesach istotnych, o potencjalnie dużej sile wpływu [Gierszewska i Romanowska 2002, s. 65-91].

Według M. Zaleskiej ważnym elementem systemu wczesnego ostrzegania (jako jednego z elementów oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstwa) jest określenie kondycji finansowej organizacji. Większość kryzysów posiada swoje odbicie w pogarszających się wskaźnikach finansowych. M. Zalewska zwraca również uwagę, że chodzi głównie o wychwycenie elementów świadczących o zagrożeniu upadłością [Zaleska 2002, s.12]. Pogarszanie się wskaźników może mieć charakter zarówno powolny i stopniowy, jak również być procesem szybkim, wyraźnym i nagłym. Konieczne jest w związku z tym ich stałe monitorowanie. J. Argenti wyróżnia cztery następujące po sobie fazy pogarszania się sytuacji finansowej przedsiębiorstwa [Argenti 1986]:

- faza pierwsza obejmująca stopniowe pojawianie się i utrwalanie niedociągnięć, które jeszcze nie powodują istotnych zmian i zakłóceń,
- faza druga to niedociągnięcia prowadzące do popełniania błędów i stopniowego pogłębiania nieprawidłowości,
- faza trzecia to faza, w której widoczne są już istotne zakłócenia w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, zwłaszcza w kwestii jego wypłacalności,
- faza czwarta to upadłość przedsiębiorstwa, czyli w konsekwencji jego likwidacja.

Prognozowanie przyszłej sytuacji przedsiębiorstwa jest zadaniem koniecznym, jednak bardzo trudnym. Klasyczna analiza wskaźnikowa nie jest narzędziem wystarczającym do określenia sytuacji przedsiębiorstwa, gdyż zdarzają się sytuacje, kiedy wskaźniki posiadają różne wartości, co generować może różnice interpretacyjne. Chcąc ograniczyć negatywne aspekty klasycznej analizy wskaźnikowej pomocna może okazać się wielowymiarowa analiza dyskryminacyjna pozwalająca na syntetyczną ocenę kondycji finansowej przedsiębiorstwa. Uwzględnia ona większą zdolność predykcyjną wskaźników, jak również pozwala na jednoczesne wykorzystanie kilku informacji finansowych. Metoda ta uwzględnia liniową funkcję dyskryminacyjną opartą na średnich ważonych wybranych wskaźników finansowych. Wartość funkcji pozwala na całościową ocenę kondycji organizacji przez zakwalifikowanie

jej do jednej z dwóch grup: firm dobrze funkcjonujących lub zagrożonych upadłością [Hamrol, Czajka i Piechocki 2004b, s. 35].

Pierwszym i zarazem najbardziej znanym modelem wykorzystującym wielowymiarową analizę dyskryminacyjną jest model E. Altmana. Model ten został opracowany w 1968 roku w Stanach Zjednoczonych na podstawie 66 przedsiębiorstw produkcyjnych podzielonych na dwie grupy: tych, które ogłosiły upadłość w latach 1946-65 oraz tych, które oceniane były, jako przedsiębiorstwa dobrze prosperujące. Zostały one wyznaczone na podstawie funkcji:

$$Z = 1,2 x_1 + 1,4 X_2 + 3,3 X_3 + 0,6 X_4 + 0,999 x_5$$

gdzie:

x_1 – kapitał obrotowy netto/aktywa

x_2 – zysk zatrzymany/aktywa

x_3 – zysk przed opodatkowaniem i odsetkami/aktywa

x_4 – rynkowa własność kapitału własnego/ księga wartość zobowiązań

x_5 – przychody ze sprzedaży/aktywa

W modelu tym wartość graniczna (Z) wyniosła 2,675 co oznacza, że przedsiębiorstwa osiągające wartość wyższą zaliczane były do grupy przedsiębiorstw dobrze prosperujących, natomiast te poniżej wartości Z klasyfikowano, jako przedsiębiorstwa mogące potencjalnie zbankrutować [Hamrol, Czajka i Piechocki 2004a, s. 34-35]. W tabeli 4 przedstawiono najpopularniejsze, ogólnoswiatowe modele przewidywania upadku przedsiębiorstwa, rozumianego jako niepodejmowanie lub niewłaściwe podejmowanie działań będących reakcją na kryzys.

Tabela 4. Ogólnoswiatowe modele przewidywania upadku przedsiębiorstwa

Autor, rok publikacji opracowania	Zastosowane wskaźniki	Liczba upadłych firm uwzględnionych w estymacji modelu	Kryteria doboru firmy niezagrożonej upadkiem do firmy, która upadła	Zastosowana metoda	Zdolność prognostyczna na modelu
Beaver (1968)	- nadwyżka finansowa/ zobowiązania ogółem - zysk netto/ aktywa ogółem - kapitał pracujący/ aktywa ogółem	79	-gałąź przemysłu -wielkość aktywów	jednozmienna analiza dyskryminacyjna	77-90% (76-87%)*

	- aktywa obrotowe/ zobowiązania bieżące - wskaźniki luki kredytowej				
Deakin (1972)	- nadwyżka finansowa / całkowite zadłużenie - zysk netto/ aktywa ogółem - całkowite zadłużenie/ aktywa ogółem - aktywa obrotowe/ aktywa ogółem - aktywa płynne/ aktywa ogółem -kapitał pracujący/ aktywa ogółem	32	- gałąź przemysłu -wielkość aktywów	wielozmienna analiza dyskryminacyjna	97% (77%)
	- środki pieniężne/ aktywa ogółem - aktywa obrotowe/ zobowiązania bieżące - środki pieniężne/ zobowiązania bieżące - aktywa bieżące/ sprzedaż - aktywa płynne/ sprzedaż - środki pieniężne/ sprzedaż				
Edminster (1972)	- nadwyżka finansowa/ zobowiązania bieżące - kapitał własny/ sprzedaż - kapitał pracujący netto/ sprzedaż - zobowiązania bieżące/ kapitał własny - zapasy/ sprzedaż - (aktywa obrotowe – zapasy)/ zobowiązania bieżące	42	nie zastosowano żadnych kryteriów wyboru	wielozmienna analiza dyskryminacyjna	93% (brak danych)
Altman, Haldema,	- zyski zatrzymane/ aktywa ogółem	53	- gałąź przemysłu	wielozmienna analiza	91% (93%)

Narayanan (1977)	- stabilność dochodów mierzona odchyleniem standardowym w oszacowanej funkcji trendu rentowności majątku - średnia wartość rynkowa z ostatnich 5 lat zwykłych/ kapitał stały - logarytm z wielkości aktywów całkowitych - aktywa obrotowe/ zobowiązania bieżące - odsetki/ zysk przed potrąceniem odsetek i podatku dochodowego - zysk przed potrąceniem odsetek i podatku dochodowego/ aktywa ogółem		- rok danych	dyskryminacyjna	
Taffler (1983)	- zysk brutto/ zobowiązania bieżące - aktywa obrotowe/ zobowiązania ogółem - zobowiązania bieżące/ aktywa ogółem - wskaźnik luki bezkredytowej	46	- gałąź przemysłu - wielkość aktywów	wielozmienna analiza dyskryminacyjna	96% (brak danych)
McNamara Cooks, Hamilton (1988)	- zyski zatrzymane/ aktywa ogółem - zobowiązania ogółem/ aktywa ogółem - kapitał akcyjny/ zobowiązania ogółem - aktywa obrotowe/ zobowiązania ogółem - zysk po opodatkowaniu/	63	- wielkość aktywów	wielozmienna analiza dyskryminacyjna	brak danych (85%)

	kapitał akcyjny - zysk przed potrąceniem odsetek i podatku dochodowego/ (kapitał akcyjny + zobowiązania długoterminowe)				
Koh, Killough (1990)	- aktywa obrotowe – zapasy/ zobowiązania bieżące - zyski zatrzymane/ aktywa ogółem - zysk na jedną akcję - dywidenda na jedną akcję	35	- gałąź przemysłu - wielkość aktywów	wielozmienna analiza dyskrymina- cyjna	93% (84%)
* dane dotyczące zdolności prognostycznej modelu na rok przed upadkiem firmy umieszczone poza nawiasami dotyczą próby, na podstawie, której została dokonana estymacja modelu, natomiast dane umieszczone w nawiasach obrazują próby niezależnej zastosowanej w celu obiektywnego przetestowania zdolności prognostycznej					

Źródło: [Stasiewski 1995 nr 33, s. 162-164]

Modele te nie są pozbawione wad. Mogą wystąpić problemy z zastosowaniem określonego modelu w innym państwie ze względu na inne warunki makroekonomiczne, prawne oraz inny system rachunkowości [Bombiak 2010, s. 141-151]. W związku z tym konieczne było stworzenie nowych modeli, bądź też dostosowanie już istniejących do warunków polskich. W ten sposób powstało wiele polskich modeli dyskryminacyjnych, które przedstawia tabela nr 5.

Tabela 5. Polskie modele dyskryminacyjne upadku przedsiębiorstwa

Autor, rok publikacji opracowania	Zastosowane wskaźniki	Liczba upadłych firm uwzględnionych w estymacji modelu	Kryteria doboru firmy niezagrożonej upadkiem do firmy, która upadła	Zastosowana metoda	Zdolność prognostyczna na modelu
J. Gajdka, S.Stos (1996)	- przychody ze sprzedaży/ aktywa ogółem - zobowiązania	20	nie zastosowano żadnych	wielozmienna analiza dyskrymina-	93% (ok.82%)

	krótkoterminowe/ koszt wytworzenia produkcji sprzedanej *360 - zysk netto/ aktywa ogółem - zysk brutto/ przychody ze sprzedaży netto - zobowiązania ogółem/ aktywa ogółem		kryteriów wyboru	cyjna	
E. Mączyńska (2003)	- zysk brutto + amortyzacja/ zobowiązania - suma bilansowa/ zobowiązania - wynik finansowy przed opodatkowaniem/ suma bilansowa - wynik finansowy/ przychody ze sprzedaży - zapasy/ przychody ze sprzedaży - przychody ze sprzed fazy/' suma bilansowa	40	- wielkość aktywów	jednozmienna analiza dyskrymina- cyjna	94,11% (ok. 92%)
Model poznajski (2004)	- zysk netto/ majątek całkowity - majątek obrotowy – zapasy/ zobowiązania krótkoterminowe - kapitał stały/ majątek całkowity - wynik finansowy ze sprzedaży/ przychody ze sprzedaży	50	-wartość aktywów mniejsza od 10 mln zł	wielozmienna analiza dyskrymina- cyjna	96% (97,5%)
D.Hadasik (1998)	- aktywa bieżące/ zobowiązania bieżące - (aktywa bieżące – zapasy)/ zobowiązania bieżące - zobowiązania ogółem/	22	- gałąź przemysłu - wielkość sumy bilansowej	wielozmienna analiza dyskrymina- cyjna	95,08% (76,92%)

	aktywa ogółem - (aktywa bieżące – zobowiązania krótkoterminowe)/ pasywa ogółem - należności/ przychody ze sprzedaży - zapasy/ przychody ze sprzedaży				
B. Prusak (2004)	- wynik z działalności operacyjnej/ suma bilansowa - koszty operacyjne/ zobowiązania krótkoterminowe - aktywa obrotowe/ zobowiązania krótkoterminowe - wynik z działalności operacyjnej/ przychody netto ze sprzedaży	40	- branża	wielozmienna analiza dyskrymina- cyjna	94,87% (92,52%)
D. Wierzbę (2000)	- (zysk z działalności operacyjnej – amortyzacja)/ aktywa ogółem - (zysk z działalności operacyjnej – amortyzacja)/ sprzedaż produktów - aktywa obrotowe/ zobowiązania ogółem - kapitał obrotowy/ aktywa ogółem	24	- rodzaj prowadzonej działalności gospodarczej - wielkość aktywów	wielozmienna analiza dyskrymina- cyjna	92% (91,71%)
A. Hołda (2001)	- majątek obrotowy/ zobowiązania krótkoterminowe - (zobowiązania ogółem/ majątek ogółem)*100	40		wielozmienna analiza dyskrymina- cyjna	90% (ok. 85%)

	- przychody z działalności/ majątek ogółem - (zysk netto/ majątek ogółem)*100 - (zobowiązania krótkoterminowe/ koszt sprzedanych produktów, towarów, materiałów)*360				
dane dotyczące skuteczności modelu na rok przed upadkiem firmy umieszczone poza nawiasami dotyczą próby, na podstawie której została dokonana estymacja modelu, natomiast dane umieszczone w nawiasach obrazują próby niezależnej zastosowanej w celu obiektywnego przetestowania zdolności prognostycznej					

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Gołębiowski i Tłaczała 2009, s.245-257; Gołębiowski 2008, Mączyńska i Zawadzki 2006; Antonowicz 2007]

Kolejną wadą wielowymiarowych modeli dyskryminacyjnych jest koncentrowanie się tylko na wybranych wskaźnikach finansowych przypisując często jednemu wskaźnikowi zbyt dużą wagę. Kolejnym zarzutem jest zdarzający się brak korelacji pomiędzy znakiem przy wagach danego czynnika a przyjętą logiką ekonomiczną danego wskaźnika. Często wymienianą wadą w literaturze przedmiotu jest zastosowanie nieprawidłowej techniki estymacji redukującej wartości ważne wskaźników, co przekłada się na zaniżenie poziomu wartości funkcji dyskryminującej. Kolejną wadą wielowymiarowych modeli dyskryminacyjnych jest nieuwzględnianie aspektów jakościowych związanych z czynnikiem ludzkim [Mączyńska i Zawadzki 2006, s. 6]. Pomimo licznych wad modele te stanowią dobry punkt wyjścia do określania kondycji przedsiębiorstwa zwłaszcza, gdy konieczne jest podzielenie ich na dwie skrajne grupy (zagrożonych oraz niezagrożonych upadkiem).

Podsumowując system wczesnego ostrzegania można go scharakteryzować za pomocą dwóch głównych cech:

- proces informacyjny SWO musi obejmować swoim zakresem zarówno zmiany zachodzące we wnętrzu jak i w otoczeniu przedsiębiorstwa oraz zapewniać nieograniczony przepływ informacji,
- cały system SWO musi być wynikiem świadomego zapotrzebowania przedsiębiorstwa oraz obejmować wszystkie, nawet pozornie nieistotne zjawiska [Urbanowska-Sojkin 2002, s. 163].

2) Faza przygotowania się do kryzysu

Nie da się rozpoznawać i wyeliminować wszystkich sygnałów kryzysów na etapie zapobiegania. Występują również kryzysy, które pojawiają się gwałtownie i niespodziewanie. W fazie przygotowania konieczne jest stworzenie odpowiednich mechanizmów, które z jednej strony pozwolą na zażegnanie kryzysu, a z drugiej na przygotowanie się na kolejne [Rogozińska-Mitrut 2010, s. 63]. Faza ta jest więc zbiorem przedsięwzięć planistycznych i organizacyjnych [Sobolewski 2010, s. 18], w których dokonuje się wyboru konkretnych kierunków działań i programów będących najlepszą alternatywą dla postępowania w sytuacji kryzysowej [King 2007, s. 187]. Jednym z podstawowych działań na tym etapie jest sporządzenie planu działań antykryzysowych. Konieczne jest także stworzenie zespołu do spraw zarządzania antykryzysowego, przeprowadzenie diagnozy prawdopodobieństwa wystąpienia kryzysu, opracowanie szczegółowych instrukcji postępowania oraz udział w specjalistycznych szkoleniach (na przykład dotyczących tworzenia i funkcjonowania struktur kryzysowych, komunikacji w kryzysie) [Augustine 1995, s. 150-151]. W tej fazie należy zwrócić uwagę na przeprowadzanie regularnych kontroli oraz cyklicznych szkoleń i symulacji, które mają na celu z jednej strony aktualizowanie wprowadzanych systemów a z drugiej weryfikację czy członkowie organizacji w sytuacji kryzysowej wiedzą, w jaki sposób powinni postąpić [Łuczak 2003, s. 158]. Faza przygotowania ma pomóc organizacji podejmować działania proaktywne a nie reaktywne [King 2007, s. 187].

Faza przygotowania do kryzysu może przybierać różne formy oraz charakteryzować się różnym stopniem złożoności. Określenie poziomu przygotowania organizacji do kryzysu jest istotnym elementem całego zarządzania antykryzysowego. I. Mitroff i C. Pearson wyodrębnili pięć stopni przygotowania. Każdy wyróżniony stopień stanowi podstawę do budowania kolejnego i charakteryzuje się rosnącym poziomem przygotowania [Mitroff i Pearson 1998, s. 125-132].

Stopień pierwszy charakteryzuje się:

- znikomymi działaniami przygotowawczymi,
- działaniami ograniczającymi się do zastosowania podstawowych procedur sytuacji kryzysowej,
- często nieaktualnymi procedurami postępowania,
- rzadkim przeprowadzaniem szkoleń i symulacji, co skutkuje niewystarczającym wyszkoleniem pracowników na wypadek wystąpienia sytuacji kryzysowej,

- postrzeganiem organizacji jako niepodatnych na sytuację kryzysową, co determinuje ich sposób zachowania – przygotowanie sprowadza się do realizacji gotowych planów antykryzysowych,
- brakiem systemów wczesnego ostrzegania,
- brakiem wyszukiwania wczesnych sygnałów, sporządzania planów przed wystąpieniem sytuacji kryzysowej, analizy wpływu istotnych czynników, wyciągania wniosków z wcześniejszych sytuacji kryzysowych,
- brakiem infrastruktury antykryzysowej (sztabu antykryzysowego, środków budżetowych),
- brakiem zainteresowania kadry zarządzającej.

Poziom drugi przygotowania się do kryzysu wyróżnia się :

- brakiem opracowanych planów antykryzysowych dotyczących niestandardowych sytuacji (innych niż klęski żywiołowe i kryzysy ekologiczne),
- koncentracja głównie na czynnikach technologicznych, gdyż istnieje przekonanie, że wszystkie problemy (zarówno wynikające z samego funkcjonowania organizacji jak i z czynników zewnętrznych) mogą być rozwiązane poprzez „rozwój i wykorzystanie myśli technicznej” [Mitroff i Pearson 1998, s. 128],
- większym zainteresowaniem kadry kierowniczej zarządzaniem antykryzysowym.

Na trzecim etapie przygotowania można zauważyć:

- przygotowanie planów antykryzysowych związanych ze specyfiką funkcjonowania organizacji,
- niewielką korelację opracowanych planów i procedur działania ze strukturą pionową oraz poziomą danej firmy (często poszczególne piony czy wydziały posiadają odrębne plany i procedury antykryzysowe, co wpływa na wycinkowe spojrzenie na funkcjonowanie organizacji i może utrudniać dostrzeżenie sposobu w jaki kryzys może rozwinąć się na inne działy),
- brak możliwości uogólnienia stosowanych praktyk do innych jednostek organizacyjnych,
- większe niż na drugim poziomie przygotowania zainteresowanie kadry kierowniczej zarządzaniem antykryzysowym.

Stopień czwarty przygotowania organizacji można scharakteryzować poprzez:

- zintegrowane plany działania pomiędzy różnymi jednostkami,

- większy stopień formalizacji działań przejawiający się w formułowaniu planów dla wczesnych i końcowych etapów sytuacji kryzysowej,
- próbę systematyzacji działań zapobiegawczych,
- podejmowaniem przez kadrę kierowniczą działań związanych z przygotowaniem się do sytuacji kryzysowej,
- tworzenie sztabów antykryzysowych.

Ostatni, najbardziej złożony i kompleksowy poziom przygotowania się organizacji do sytuacji kryzysowej możliwy jest poprzez realizowanie działań związanych z:

- przygotowaniem do wszystkich typów kryzysów,
- podejmowaniem działań przygotowawczych oraz rewitalizacyjnych w różnych obszarach funkcjonowania organizacji,
- świadomą realizacją etapów zarządzania antykryzysowego,
- rozbudowanymi systemami wczesnego ostrzegania,
- przeprowadzaniem symulacji sytuacji kryzysowych,
- wdrażaniem mechanizmów rozprzestrzeniania się sytuacji kryzysowej,
- stworzeniem planów działań opartych na różnych kategoriach przyczyn kryzysów (nie tylko technicznych) – większą świadomością udziału czynnika ludzkiego, emocjonalnego i organizacyjnego,
- stworzeniem odpowiedniego systemu wynagrodzeń,
- wydzieleniem środków finansowych na realizację działań przygotowawczych,
- świadomością znaczenia kultury organizacyjnej w zarządzaniu antykryzysowym,
- praktycznym wdrażaniem zarządzania antykryzysowego na wszystkich poziomach zarządzania przedsiębiorstwem.

Pojawienie się kryzysu w organizacji uruchamia cały proces reakcji na zaistniałą sytuację. W przypadku, kiedy kryzys ma charakter krótkotrwały najczęściej wystarczy podjąć działania operatywne. Kryzys może także zagrozić egzystencji przedsiębiorstwa a w konsekwencji doprowadzić do jego likwidacji. Konieczne jest wtedy podjęcie działań przygotowawczych, w tym strategii antykryzysowej, gdzie nacisk położony jest na sposoby wyjścia z zagrożenia. Do poprawnego sformułowania strategii konieczne jest przeprowadzenie diagnozy przedsiębiorstwa, analizy otoczenia, zsyntezowanie otrzymanych informacji, zweryfikowanie i koordynowanie systemu celów, które sprzyjają wychodzeniu przedsiębiorstwa z kryzysu.

Proces planowania strategicznego kończy formułowanie możliwych sposobów wyjścia przedsiębiorstwa z kryzysu oraz wybór odpowiedniej strategii. [Krzakiewicz 2003, s. 35-38].

3) Faza reagowania na kryzys – realizacja przedsięwzięć antykryzysowych

Na tym etapie wdraża się wcześniej opracowane plany i procedury. Bardzo dużą rolę odgrywa tutaj lider (jego umiejętności, postawy, zachowania), który stanowi punkt odniesienia zarówno dla członków organizacji, jej udziałowców jak i opinii publicznej. To na nim spoczywa odpowiedzialność radzenia sobie z sytuacją kryzysową [King 2007, s. 188].

W czasie kryzysu nie ma wystarczającej ilości czasu, aby dokonywać weryfikacji poprawności wcześniej stworzonych wytycznych. W związku z tym dąży się do stworzenia jasnych, przejrzystych, czytelnych schematów, które będą ułatwiały podejmowanie skutecznych działań antykryzysowych [Łuczak 2003, s. 159].

Wyjście z kryzysu jest zadaniem czasochłonnym i skomplikowanym z kilku powodów:

- trudno jest poprawnie zidentyfikować prawdziwe jego przyczyny,
- mogą wystąpić problemy z przystosowaniem się do niekorzystnego wpływu otoczenia, które mogą powodować konieczność całościowego przeobrażenia organizacji,
- może wywoływać u pracowników poczucie lęku i zagrożenia, co przekłada się na intensyfikację konfliktów oraz pogorszenie atmosfery pracy,
- mogą wystąpić problemy z przewycięzeniem spadkowego trendu wywołanego przez kryzys [Sudoł 1999, s. 266].

Reagując na kryzys organizacja powinna dostosować swoje działania do rodzaju kryzysu i wprowadzać zarówno krótko i długoterminowe działania naprawcze, do których można zaliczyć:

- stworzenie minimalnego zestawu procedur postępowania umożliwiających normalne funkcjonowanie organizacji,
- przeprowadzenie działań pozwalających na sprawną obsługę kluczowych klientów,
- utrzymanie więzi komunikacyjnej z kluczowymi klientami,

- wyznaczenie alternatywnych miejsc do prowadzenia najistotniejszych operacji [Mitroff i Pearson 1998, s. 46].⁵

W literaturze przedmiotu postuluje się podejmowanie wielu rodzajów działań antykrzysowych. Do typowych zaliczyć można:

- działania w zakresie planowania:
 - o redefiniowanie misji, wizji i celów,
 - o przyjęcie orientacji na wykorzystywanie okazji na rynku,
 - o reorientację produktową,
 - o wprowadzenie nowych koncepcji zarządzania,
 - o wprowadzenie sformalizowanego planowania strategicznego,
- działania w zakresie organizowania:
 - o redukcję kosztów,
 - o opóźnianie spłaty zobowiązań,
 - o pozyskanie dodatkowego kapitału (np. emisja papierów wartościowych, podwyższenie kapitału zakładowego, kredyty),
 - o wynajem składników majątku,
 - o zawarcie postępowania ugodowego z wierzycielami,
 - o fuzję z partnerem strategicznym,
 - o ograniczenie rozmiarów biznesu (np. likwidacja lub połączenie zakładów),
 - o dywersyfikację działalności,
 - o zmiany na stanowiskach kierowniczych,
 - o inwestycje produktowe,
 - o zakup nowych technologii,
 - o wdrożenie systemów zarządzania jakością,
 - o wdrożenie zintegrowanych systemów informacyjnych,
 - o zmianę polityki cenowej,
 - o zmianę struktury organizacyjnej,
 - o zastosowanie outsourcingu,
 - o zmianę kultury organizacyjnej,
- działania w zakresie motywowania:

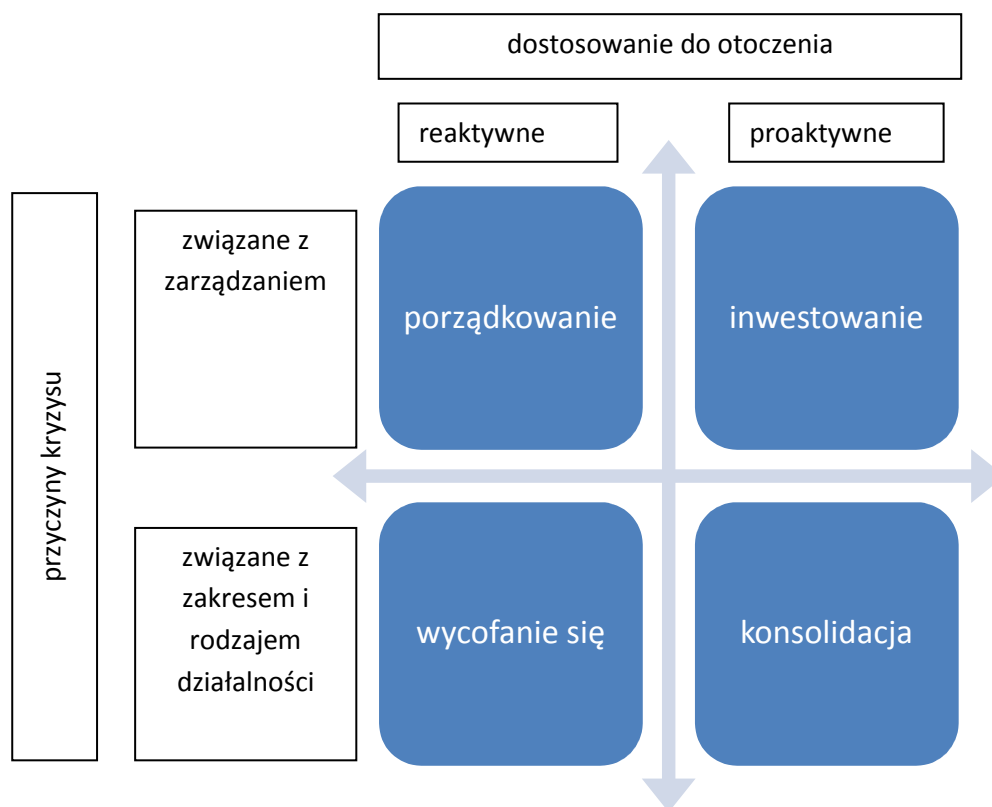
⁵ Wymienione przez Mitroff'a i Pearsona działania naprawcze z pewnością nie są jedynymi, które należą do obowiązków kierownictwa. Autorzy pokazują bardzo wąski zakres działań, które w istocie są również konieczne w przypadku funkcjonowania organizacji w warunkach innych niż kryzysowe.

- o obniżkę płac,
 - o stymulowanie pracy zespołowej,
 - o stwarzanie nowych systemów motywacyjnych,
 - o zmianę organizacji pracy,
 - o redukcję zatrudnienia,
- działania w zakresie kontroli:
 - o wdrożenie dodatkowych zasad kontroli finansowej,
 - o systematyczny controlling.

Powyższe działania stają się punktem wyjścia do określenia głównych rodzajów strategii antykryzysowych. Wybór odpowiedniej strategii będzie zależał od przyczyn i rozmiarów kryzysów, czasu i intensywności jego trwania, sposobów dostosowywania się organizacji do otoczenia czy też udziału pracowników i zaangażowania wszystkich członków organizacji w przezwyciężanie kryzysu.

Biorąc pod uwagę czas trwania oraz intensywność kryzysu można wyróżnić strategię sanacyjną, likwidacyjną, wzrostu oraz upadłości. Strategia sanacyjna skupia się na stabilizacji kryzysu dążąc do uzyskania przewagi konkurencyjnej. Stosowana jest w przypadku kryzysów jawnych, możliwych do opanowania. Strategia likwidacyjna jest strategią umożliwiającą zamierzoną upadłość przedsiębiorstwa poprzez jego sprzedaż lub realizację strategii z zachowaniem wypłacalności (tzw. likwidacja dobrowolna). Strategia wzrostu polega na podejmowaniu agresywnych działań mających na celu poprawę lub umocnienie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, co przekładać się ma na wzrost wartości rynkowej organizacji. Ostatnią strategią jest strategia upadłości polegająca na likwidacji przedsiębiorstwa bez zachowania wypłacalności.

Strategie antykryzysowe są reakcją na przyczyny kryzysu oraz dostosowanie do otoczenia. Przyczyny kryzysu mogą być związane z zarządzaniem lub z zakresem i rodzajem działalności. Przedsiębiorstwa mogą reagować na zmiany w otoczeniu w sposób proaktywny oraz reaktywny. Zestawiając przyczyny oraz reakcje organizacji można stworzyć macierz, która tworzy cztery możliwe strategie antykryzysowe: porządkowania, inwestowania, wycofania oraz konsolidacji [Wawrzyniak 1999, s. 68].



Rysunek 12. Strategie antykryzysowe ze względu na sposób dostosowywania się do otoczenia oraz przyczyny kryzysu

Źródło: [Wawrzyniak 1999, s. 68-69]

Inny podział strategii wskazuje różne możliwości postępowania ze względu na podejście kadry kierowniczej do sytuacji kryzysowej. Pierwszą strategią jest niezauważanie kryzysu. Organizacja może nie zauważać zagrożenia i nie wprowadzać potrzebnych zmian. Drugą strategią jest bagatelizowanie, gdzie sygnały kryzysu traktowane są jako naturalne odstępstwa od normy. Kolejną strategią jest bieżące rozwiązywanie występujących problemów, co wiąże się z identyfikowaniem możliwych sposobów postępowania oraz wyborem działań antykryzysowych. Ostatnią możliwą strategią podejmowaną przez przedsiębiorstwo jest zapobieganie sytuacjom kryzysowym, gdzie nacisk położony jest na wykrywanie sygnałów kryzysu, przygotowanie działań antykryzysowych i powstrzymanie wystąpienia negatywnych konsekwencji kryzysu [Wróblewski 2010, s. 54].

Kolejny podział strategii dotyczy podejść do wprowadzania zmian antykryzysowych w organizacji. Wyróżnia się dyrektywne strategie antykryzysowe, strategie oparte na negocjacjach, strategie analityczne, normatywne i zorientowane na działania. Strategie dyrektywne dotyczą wprowadzania zmian zgodnych z planem, które powinny być

przeprowadzone w krótkim horyzoncie czasowym. Wprowadzanie zmian wymaga posiadania autorytetu przez kierownictwo, orientacji na zadania oraz możliwości i umiejętności przełamania oporu przeciwko zmianom. Strategia oparta na negocjacjach kładzie nacisk na prowadzenie rozmów z członkami organizacji dotyczących realizacji planów antykryzysowych. W strategiach normatywnych dąży się do stworzenia poczucia odpowiedzialności i zaangażowania pracowników w dokonywanie zmian. Kolejną strategią jest strategia analityczna, która ma na celu podjęcie optymalnych z technicznego punktu widzenia decyzji antykryzysowych. Aby osiągnąć ten cel konieczne jest angażowanie zespołów obejmujących specjalistów wewnętrznych jak i konsultantów zewnętrznych. W strategii zorientowanej na działania pracownicy, którzy będą przeprowadzali zmianę przygotowują proces jej przeprowadzania oraz wykorzystują różne podejścia do rozwiązywania problemów.

Szczegółową charakterystykę przedstawionych strategii prezentuje tabela 6.

Tabela 6. Rodzaje strategii antykryzysowych

Podział	Nazwa strategii	Cechy charakterystyczne strategii
Ze względu na czas trwania oraz intensywność kryzysu	opcja sanacyjna	• stabilizacja kryzysu oraz w dłuższym horyzoncie czasowym uzyskanie trwałej poprawy sytuacji przedsiębiorstwa • działania przedsiębiorstwa skierowane są głównie na restrukturyzację skierowaną na usunięcie przyczyn kryzysu
	opcja likwidacyjna	• głównym celem jest wygenerowanie maksymalnego kapitału likwidacyjnego • strategię sprzedaży przedsiębiorstwa oraz strategię likwidacyjne
	opcja wzrostu	• działania proaktywne zmierzające do umocnienia przedsiębiorstwa poprzez inwestycje lub integrację • warunkiem koniecznym do realizacji tego typu strategii jest posiadanie przez przedsiębiorstwo kapitału • przykładowymi działaniami są alianse

		strategiczne czy też fuzje i przejęcia
	opcja upadłości	• likwidacja firmy bez zachowania wypłacalności • strategia ta jest wynikiem złej kondycji ekonomicznej
Ze względu na przyczyny i dostosowanie się do otoczenia	porządkowanie	• reaktywne dostosowanie do otoczenia • obejmuje reakcję na przyczyny kryzysu związane z zarządzaniem • wyraża się poprzez redukcję kosztów, zatrudnienia, wyprzedaż aktywów, restrukturyzację finansów, zmianę struktury organizacyjnej
	inwestowanie	• proaktywne dostosowanie do otoczenia • obejmuje reakcję na przyczyny kryzysu związane z zarządzaniem • działania związane z inwestycją w nowe produkty lub segmenty rynku, w zasoby ludzkie • wprowadzanie nowych koncepcji zarządzania • działania związane z innymi podmiotami rynku: połączenie z inną firmą, alianse strategiczne, przejęcia, fuzje
	wycofanie się	• reaktywne dostosowanie do otoczenia • reakcja przedsiębiorstwa, jako odpowiedź na przyczyny kryzysu związane z zakresem i rodzajem działalności • ograniczenie skali działalności, downsizing: rezygnacja z niektórych działów, wychodzenie z określonych rynków, ograniczenie asortymentu produktów
	konsolidacja	• pro aktywne dostosowanie do otoczenia • działania przedsiębiorstwa skierowanie na

		redukcję przyczyn kryzysu związanego z zakresem i rodzajem działalności • redefiniowanie działalności • koncentracja tylko na wybranych rynkach • wprowadzenie strategii kosztowej • eksponowanie problemów jakości
Ze względu na podejście kadry kierowniczej do sytuacji kryzysowej	niezauważanie	• odbiór sygnałów jako mało istotnych, nie wymagających podejmowania działań
	bagatelizowanie	• postrzeganie sygnałów jako naturalnego odstępstwa od normy, gdzie wprowadzane są bieżące modyfikacje działań
	rozwiązywanie problemów w sytuacji kryzysowej	• w sytuacji kryzysowej podejmowane są konieczne zmiany polegające na rozpoznaniu słabości, identyfikacji możliwych sposobów działania i ich ocenie
	ciągłe zapobieganie sytuacjom kryzysowym	• kryzys postrzegany jest jako etap rozwoju organizacji • przedsiębiorstwa muszą podejmować działania w ramach przygotowania, zapobiegania, reakcji na kryzys i ocenie działań
Ze względu na podejścia i sposoby dokonywania zmian, ze względu na udział pracowników w procesie przeprowadzania zmian	dyrektywna	• podejmowanie działań zgodnie z wcześniej ustalonym planem • przeprowadzanie zmian w krótkim horyzoncie czasowym • konieczność posiadania dużego autorytetu przez kierownictwo i zaufania do kadry zarządzającej • konieczność posiadania przez menedżerów szerokich uprawnień i zasobów • strategia wykorzystywana w przypadku kryzysów ostrych
	negocjacyjna	• menedżer jest inicjatorem zmian

		- dopuszczanie partycypacji członków organizacji, co do sposobów realizacji działań antykryzysowych - dłuższy niż w przypadku strategii dyrektywnej czas realizacji strategii
	normatywna	- zmiana mentalna członków organizacji – członkowie organizacji mają mieć poczucie odpowiedzialności za firmę, za dokonywane zmiany i za realizację celów - wykorzystywanie pomocy specjalistów przy modyfikacji zachowań jednostek i/lub grup pracowników
	analityczna	- budowanie zespołów kierowniczych składających się ze specjalistów jak i konsultantów zewnętrznych - podejmowanie decyzji ze względu na wiedzę i dostępne informacje - skupienie się tylko na technicznych aspektach decyzji
	zorientowana na działania	- większa niż w innych strategiach swoboda działania członków organizacji - brak odczuwania presji ze strony kadry kierowniczej - aktywne uczestnictwo pracowników w realizacji strategii

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Krzakiewicz 2008, s.138-141; Wawrzyniak 1999, s. 68-69; Wiczerzyńska 2009, s.85; Zelek 2003, s.149-150; Wróblewski 2010, s. 54]

W wyniku złożoności działań podejmowanych w zakresie tworzenia i realizacji określonej strategii antykryzysowej menedżerowie powinni:

- w jasny i klarowny sposób objaśnić strategię antykryzysową, cele oraz zachodzące zależności,
- rozpowszechnić idee nowej strategii antykryzysowej wśród pracowników,
- pozyskać odpowiednie zasoby do jej realizacji,

- podjąć decyzje zmierzające do dopasowania struktury organizacyjnej do nowej strategii [Krzakiewicz 2003, s. 38].

4) Faza odbudowy – ocena reakcji organizacji na kryzys

Po wprowadzeniu strategii antykryzysowej i podjęciu wszystkich niezbędnych działań zmierzających do wyjścia przedsiębiorstwa z kryzysu konieczne jest wyciągnięcie wniosków, określenie wpływu kryzysu na interesariuszy oraz wykorzystanie zdobytych informacji dla dokonywania koniecznych zmian. Istotna jest także analiza prawidłowych i nieprawidłowych zachowań organizacyjnych [Krzakiewicz 2008, s. 33]. Organizacja ocenia skuteczność wprowadzonych planów antykryzysowych oraz dokonuje oceny szkód wyrządzonych przez kryzys. Jeśli działania były przeprowadzone w prawidłowy sposób negatywne skutki kryzysu powinny być mniejsze niż przewidywane [NyBlom 2003, s. 23]. W fazie odbudowy dokonuje się także przeglądu działań przeprowadzonych we wszystkich wcześniejszych fazach zarządzania antykryzysowego. W momencie, kiedy wystąpi kolejna sytuacja kryzysowa organizacja powinna powtórzyć swoje działania, ale z mniejszą ilością błędów. Bardzo istotna na tym etapie jest kultura organizacyjna i jej kształtowanie. Wpływa ona i warunkuje uczenie się organizacji. Bez odpowiedniego nastawienia członków organizacji możliwe jest utrwalanie ciągle tych samych zachowań i doprowadzanie do kolejnych kryzysów. Dlatego organizacja powinna kształtować kulturę uczenia się [Veil 2011, s. 138]. Faza odbudowy polega także na wyciąganiu wniosków oraz wprowadzaniu korekty w już stworzone procedury postępowania [Coombs 2012, s. 5-6]. Konieczne jest zatem uczenie się organizacji. Organizacyjne uczenie się można pojmować, jako proces wykrywania i korygowania błędów (rozbieżności pomiędzy efektami działania a oczekiwaniami). Jest to także proces dzielenia się założeniami będącymi podstawą budowania modeli działania zorganizowanego, umiejętność tworzenia oraz rozpowszechniania wiedzy mający na celu zwiększanie umiejętności samoorganizacji (co w konsekwencji prowadzić ma do samorozwoju) oraz rozpoznawania zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa [Brzeziński 1999, s. 15]. Organizacyjne uczenie się powinno być zbudowane na interakcjach członków organizacji oraz odkrywaniu błędów poprzez zdobywane doświadczenie, co pozwala na zmianę nieprawidłowych modeli działania [Batorski 2011, s. 39]. Uczenie się powinno przebiegać na wszystkich etapach zarządzania antykryzysowego, jednak to etap ostatni ma decydujący wpływ na przyszłe działania organizacji. Dokonywana jest w nim odbudowa organizacji, wyciągane są wnioski oraz wprowadzane są korekty przeprowadzonych działań. Kryzys stwarza szanse na uczenie

się, gdyż pozwala na identyfikację z pozoru nieistotnych czynników mogących powodować inne istotne zagrożenia dla organizacji oraz ujawnia ograniczenia istniejącej kultury organizacyjnej [Eliot i Smith 2006, s. 294].

Zagrożenie, jakie niesie ze sobą kryzys oraz jego postrzeganie przez menedżerów najczęściej powoduje odwoływanie się do sprawdzonych, „bezpiecznych” rozwiązań. W takim kontekście można mówić o pojedynczej pętli uczenia się [Zabłocka-Kluczka 2009, s. 922]. Dotyczy ona sytuacji, kiedy nie szuka się prawdziwych przyczyn problemów, a działania zostają powielane z niewielkimi modyfikacjami. Podwójna pętla uczenia się rozszerza się o poszukiwanie ukrytych przyczyn wystąpienia problemu a nie dokonywanie tylko prostych modyfikacji działań [Jemielniak i Koźmiński 2012, s. 87]. Najtrudniejsze w procesie uczenia się organizacji jest kształtowanie odpowiedniej kultury organizacyjnej, która z jednej strony będzie umożliwiała dzielenie się informacjami, pozwalała na swobodną komunikację i przejmowanie inicjatywy a z drugiej wspierała podejmowane działania rewitalizacyjne i umożliwiała wprowadzanie zmian.

Podsumowując proces zarządzania antykryzysowego można zauważyć szereg problemów w każdej z jego faz. Problemy te zostały wyszczególnione w tabeli 7.

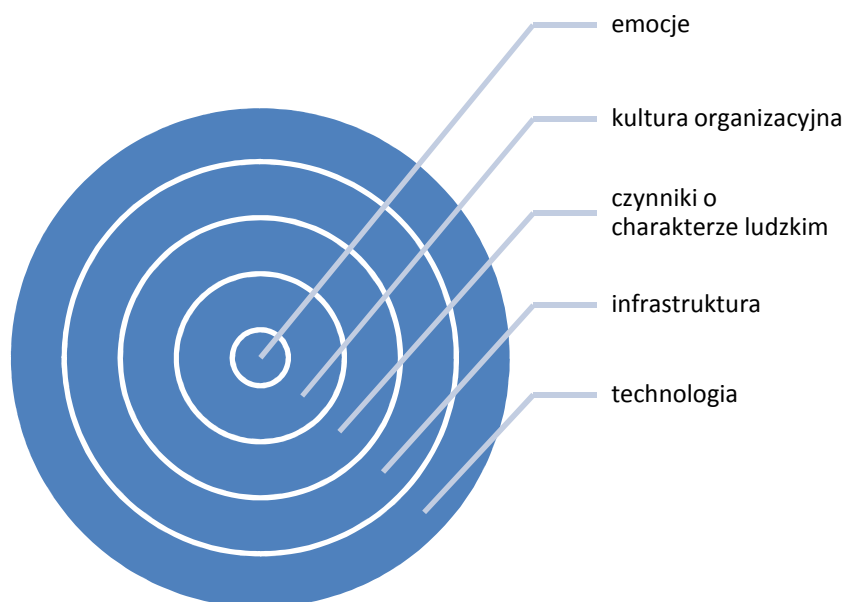
Tabela 7. Problemy zarządzania antykryzysowego w poszczególnych jego fazach

Faza zarządzania antykryzysowego	Problemy
Zapobieganie	• rozpoznanie rozpoczynającej się sytuacji kryzysowej • identyfikacja przesłanek i rodzaju kryzysu • weryfikacja poprawności metodycznej wprowadzanych rozwiązań dotyczących zapobiegania sytuacjom kryzysowym • niedostateczne informacje • prognozowanie zjawisk kryzysowych
Przygotowanie	• metodyka zarządzania – określeniem celów, misji, wizji, metod zarządzania w warunkach kryzysu • organizacja systemu zarządzania antykryzysowego • poszukiwanie informacji • projektowanie przedsięwzięć i scenariuszy antykryzysowych

Reakcja	• społeczno-psychologiczny aspekt funkcjonowania przedsiębiorstwa • zagospodarowanie zasobów, źródeł finansowania – w przypadku poszukiwania alternatywnych rozwiązań • formułowanie odpowiedniej strategii
Odbudowa	• analiza i ocena sytuacji kryzysowej • motywacja pracowników • likwidacja skutków kryzysu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Krzakiewicz 2008, s. 34-35]

Rekapitułując rozważania dotyczące zarządzania antykryzysowego konieczne jest zwrócenie uwagi na podsystemy będące jego częścią. Pomocnym narzędziem może okazać się zaproponowana przez I. Mitroff'a i C. Pearson'a koncepcja poziomów zarządzania antykryzysowego – rysunek 13. Stwierdzili oni, że na system zarządzania antykryzysowego składają się podsystemy: technologiczny, infrastruktury, kadrowy, kulturowy i emocjonalny, które tworzą strukturę „cebuli”.



Rysunek 13. Poziomy podsystemów zarządzania antykryzysowego

Źródło: [Mitroff i Pearson 1998, s. 82]

Struktura „cebuli” pozwala na przedstawienie ciągłego procesu tworzenia relacji pomiędzy poszczególnymi podsystemami. Podsystem technologii jest łatwy do obserwacji i

monitorowania zarówno przez pracowników organizacji, jak i osoby z zewnątrz. Podsystem ten dotyczy urządzeń, maszyn, procesów produkcyjnych lub dostarczania usług. Na kolejnym poziomie znajduje się podsystem infrastruktury, który dotyczy schematów organizacyjnych, form komunikacji oraz systemów motywacji i budżetowania. Kolejnym podsystemem są czynniki o charakterze ludzkim. Podsystem ten obejmuje współzależność pomiędzy ludźmi i maszynami, w tym między innymi: kontrolę procesów produkcyjnych, szkolenia członków organizacji czy tworzenie infrastruktury przyjaznej członkom organizacji umożliwiającej sprawną obsługę maszyn. Kolejnym podsystemem jest kultura organizacyjna. Jest ona mało widoczna i często niedostrzegalna. Odgrywa ona jednak ogromną rolę w zarządzaniu antykryzysowym. Wpływa ona na inne podsystemy organizacji i może zarówno ułatwiać jak i utrudniać funkcjonowanie. Ostatnim podsystemem są emocje, występujące jedynie w podświadomości członków organizacji, które mogą być kształtowane przez kierownictwo [Mitroff i Pearson 1998, s. 82-83]. Mitroff i Pearson podkreślają istotne znaczenie kultury organizacyjnej w zarządzaniu antykryzysowym.

ROZDZIAŁ 2. KULTURA ORGANIZACYJNA JAKO PODSYSTEM ZARZĄDZANIA ANTYKRYZYSOWEGO

2.1. Istota kultury organizacyjnej

Pojęcie kultury⁶ dotyczy różnych sfer życia. Można mówić m.in. o kulturze moralnej, osobistej czy też politycznej. Do teorii organizacji i zarządzania termin ten został zaczerpnięty z socjologii. Zainteresowanie tematem kultury organizacyjnej sięga lat trzydziestych XX wieku, kiedy to zauważalny był rozwój szkoły stosunków międzyludzkich [Lipińska-Grobelny 2007, s. 12]. Jako jeden z pierwszych na kwestię kulturową zwrócił uwagę E. Mayo podczas opisywania eksperymentu w zakładach Hawthorne, gdzie zauważono tworzenie się kultury pracy. W latach pięćdziesiątych powstała koncepcja rozwoju organizacji, w której ów rozwój upatrywany jest właśnie w kulturze. W 1952 roku Kroeber i Kluckhohn przeanalizowali ponad 160 definicji kultury rozpatrując te pochodzące z socjologii, psychologii i innych dyscyplin [Kroeber i Kluckhohn 1952, s.76]. W latach sześćdziesiątych ubiegłego wieku R. Blake i J. Mounton zastosowali pojęcie klimatu organizacyjnego do opisu zjawisk będących synonimem kultury organizacyjnej [Kozusznik 2011, s. 256]. M. Allvensson i P. O. Berg datują pierwsze pojawienie się pojęcia kultury organizacyjnej w pozycji E. Jaquesa z 1951 roku „The changing culture of a factory” [Jaques 1951]. Jednak większość publikacji naukowych za datę pojawienia się pojęcia kultury w odniesieniu do organizacji wskazuje rok 1974, kiedy to został opublikowany artykuł M. Pettigrew. Definiował on kulturę, jako system dzielany przez ludzi dający ramy odniesienia akceptowane przez wszystkich członków grupy w danym czasie. Kultura wyrażana jest poprzez system warunków, kategorii, obrazów, dzięki którym możliwe jest interpretowanie sytuacji poprzez własną percepcję [Pettigrew 1974]. Zagadnienie kultury organizacyjnej rozwinęło się w latach osiemdziesiątych XX wieku, jako rezultat sukcesów przedsiębiorstw japońskich oraz rozwoju przedsiębiorstw tworzących nowe filie i oddziały w innych państwach. Na zwiększenie zainteresowania pojęciem kultury organizacyjnej wpływ miało także poszerzenie się rynku pracy (np. migracje), co ukazało różnorodność kultur i dało

⁶ Pierwotnie termin kultura dotyczył uprawy roli lub hodowli zwierząt i oznaczał przekształcenie naturalnego stanu przyrody w stan bardziej użyteczny człowiekowi [Andrałojć 2010, s.64]. W XVIII w. kulturę zaczęto utożsamiać z cywilizacją, czyli rozwojem intelektualnym i duchowym. Natomiast sformułowana w 1871 r. definicja E.B. Tylora nadała jej niewartościujący charakter i przyczyniła się do rozwoju antropologii [Nowicka 2006, s. 46-47].

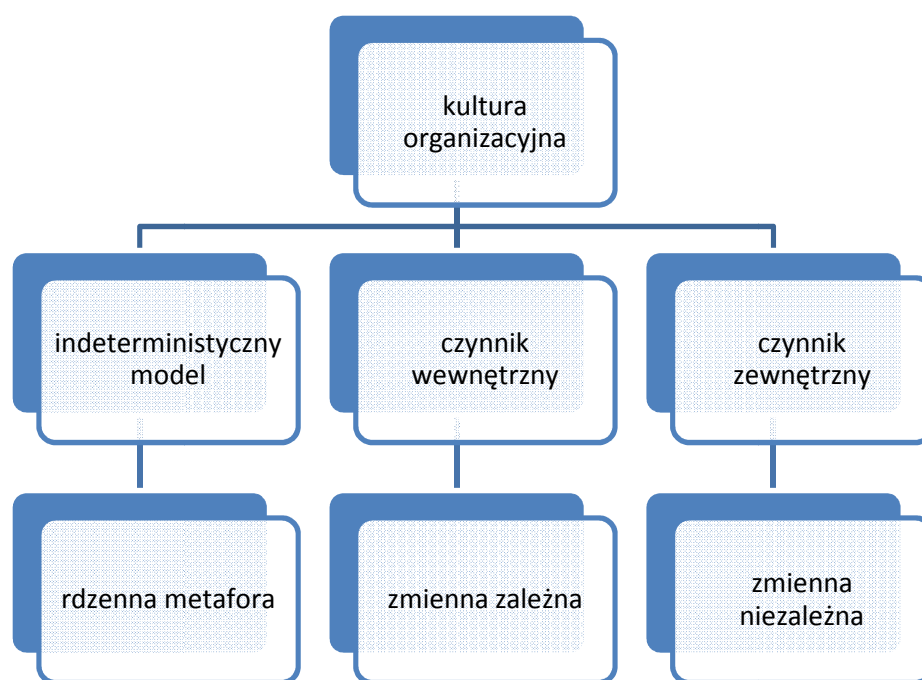
możliwość szerszego spojrzenia na działalność przedsiębiorstw [Jasiński 2007, s. 33]. Koncentracja uwagi na problematyce kultury organizacyjnej wynikała również z innych zjawisk zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstw. Zaliczyć do nich można:

- powrót do badań jakościowych w naukach o organizacji i zarządzaniu – zwrócono uwagę na miękkie elementy zarządzania, na aspekty, które można wyjaśnić i zrozumieć niewykorzystując tylko metod matematycznych i statystycznych,
- próby znalezienia charakterystyk umożliwiających osiągnięcie przewagi konkurencyjnej,
- znalezienie mechanizmów pozwalających na wyróżnienie się na rynku i stworzenie przedsiębiorstwa doskonałego (również w sytuacji kryzysu organizacji); Peters i Waterman twierdzili, że tylko silna i spójna kultura organizacyjna może umożliwić przedsiębiorstwu osiągnięcie sukcesu,
- porównywanie gospodarek amerykańskiej i japońskiej oraz prawidłowości nimi kierujących; chęć znalezienia czynników powodujących dominację przedsiębiorstw japońskich,
- przyczyny społeczne, czyli zwrócenie uwagi na czynniki wyjątkowe, indywidualne i unikatowe [Siemiński 2008, s. 13-14].

Wieloznaczność pojęcia kultury organizacyjnej jest determinowana wielością znaczeń zarówno samego słowa kultura jak i organizacja. Kultura może być rozpatrywana w sensie wartościującym lub niewartościującym. Organizację można natomiast rozpatrywać w znaczeniu rzeczowym, czynnościowym oraz atrybutowym. Daje nam to wiele możliwych interpretacji tych pojęć i zarazem samej kultury organizacyjnej. W naukach socjologicznych i psychologicznych kulturę można rozpatrywać w kategoriach niewartościujących, a organizację w sposób rzeczowy. Takie postrzeganie kultury oznacza, że definiuje się ją przez pryzmat norm i wzorców charakterystycznych dla danej zbiorowości, które odróżniają ją od innych [Sikorski 1988, s. 251-252]. Dla tego podejścia charakterystyczne jest także to, że nie jest dokonywany tu podział na wzory i wartości, które umożliwiają osiągnięcie celów organizacji i na te, wśród których niedokonywana jest ich ocena. Niemożliwe jest scharakteryzowanie kultury organizacyjnej w kategoriach „dobrej” lub „złej”, można natomiast określić czy jest ona zauważalna w organizacji. W teorii organizacji i zarządzania dominuje podejście wartościujące kultury i atrybutowe rozumienie organizacji. W przeciwieństwie do poprzedniego podejścia w naukach o organizacji i zarządzaniu rozpatruje się kulturę w kategoriach „wysokiej” lub „niskiej”, czyli można tutaj mówić o systemie norm

i wartości dotyczących racjonalnego działania. Oznacza to rozumienie kultury w perspektywie efektywnościowej. Wartościujące rozumienie kultury organizacyjne jest wówczas postrzegane, jako zbieżność systemu norm i wartości będących podstawą zachowań członków organizacji z normami i wartościami wynikającymi z przyjętej strategii działania organizacji [Sikorski 2009b, s. 155-156]. Z punktu widzenia organizacji istotniejsze jest zrozumienie sensu danego zjawiska oraz jego uwarunkowań tylko samo zdefiniowanie określonego procesu [Barabasz 2008, s. 129].

Kulturę organizacyjną można rozumieć na kilka sposobów, a genezy samego pojęcia należy poszukiwać w rozwoju trzech nurtów w teorii organizacji i zarządzania. Dotyczą one sposobu postrzegania kultury względem organizacji. Pierwszy z nich dotyczy relacji kultury narodowej i zarządzania (kultura, jako zmienna niezależna), drugi (szkoła behawioralna) obejmuje analizę procesów interpersonalnych i relacji wewnątrz organizacji (kultura, jako zmienna zależna), natomiast trzeci będący indeterministycznym modelem analizy utożsamia kulturę z organizacją traktując ją, jako rdzenną metaforę (rysunek 14).



Rysunek 14. Sposoby postrzegania kultury organizacyjnej

Źródło: opracowanie własne

Postrzegając kulturę jako zmienną niezależną traktuje się ją, jako zbiór zasad i założeń, które powstają w otoczeniu i są tylko przenoszone do organizacji. W związku z tym praktycznie niemożliwa jest zmiana kultury, gdyż jest ona głęboko zakorzeniona w jednostce

z racji jej pochodzenia czy narodowości. Dlatego traktując kulturę, jako zmienną niezależną utożsamia się ją z kulturą danego kraju. Podejście to jest charakterystyczne dla badań międzykulturowych, gdzie kulturę organizacyjną traktuje się, jako tło dla zachowań w organizacji (kultura tłumaczy wybór konkretnej struktury organizacyjnej czy też osiągnięte wyniki przez organizację). Kultura organizacyjna stanowi także swoisty kontekst umożliwiający interpretację tych zachowań [Konecki 2002]. Pozwala to na analizowanie zachowań członków organizacji w różnych krajach. Przykładem mogą być badania G. Hofstede, który jest jednym z przedstawicieli badaczy nurtu zewnątrzorganizacyjnego. Drugi typ badań składający się na postrzeganie kultury, jako zmiennej niezależnej uwzględnia charakterystykę krajów czy też regionów, ich specyfikę oraz próbę ich interpretacji i analizy. Większość przeprowadzonych badań w tym zakresie polegała na analizie porównawczej przedsiębiorstw japońskich oraz amerykańskich oraz pokazaniu czynników wyróżniających jedno przedsiębiorstwo od drugich. Kultura organizacyjna została pokazana, jako czynnik, który determinuje osiągnięcie sukcesów w organizacji i który wpływa na sposób postrzegania niepewności. W takim podejściu do badań czynniki zarówno kulturowe jak i religijne czy historyczne nakładają się na siebie. Stanowi to negatywny aspekt tego podejścia, gdyż trudno jest wyizolować wpływ tylko czynników kulturowych na organizację [Aniszewska 2003, s. 17-18]. Za przedstawiciela tego typu badań można uznać W. Ouchiego czy też Pascale'a [Frost i Gillespie 1998, s.7].

Drugim podejściem do pojmowania kultury organizacyjnej jest traktowanie jej, jako czynnika wewnętrznego organizacji – kultura organizacyjna jest tworzona głównie wewnątrz organizacji [Smircich 1983, s. 340-345]. Według badaczy traktujących kulturę jako zmienną zależną jest ona elementem, którym można sterować, aby uzyskać korzystne finansowo rezultaty [Kostera 2003, s. 30]. Kulturę organizacyjną w tym podejściu można definiować, jako system norm, wartości i założeń, będących odniesieniem dla działań członków organizacji, który może być utrwalony w organizacji. Wynika z tego, że kultura rozumiana jest, jako element będący częścią większej całości i musi być w takim kontekście rozpatrywana. Dzięki takiemu jej postrzeganiu możliwe jest dokonywanie analizy relacji wewnątrz organizacji oraz możliwości adaptacyjnych. Kultura w tym ujęciu zależna jest od innych elementów organizacji. Kształtowanie kultury sprzyjającej przestrzeganiu norm i wartości korzystnych z punktu widzenia członków organizacji (dzięki postrzeganiu kultury, jako zmiennej zależnej) może prowadzić do ograniczenia formalnej kontroli. Normy i wartości będą zastępowały formalne reguły i procedury [Kostera 2003, s. 30]. Badacze pojęcia kultury organizacyjnej zwracają w tym podejściu uwagę z jednej strony na

efektywność i przewidywalność zachowań organizacyjnych, z drugiej strony na funkcje kultury będące podstawą do budowy jej typów i wywodzących się z nich cech pozwalających na łączenie ich z cechami otoczenia i realizowaną strategią [Aniszewska 2003, s. 18]. Przedstawicielami tego podejścia są T. Deal, A. Kennedy i Ch. Hampden-Turner. Krytycy tego podejścia poddają w wątpliwość dokładność opisu kultury organizacyjnej. Kultura traktowana jest, jako element silnie powiązany z innymi częściami organizacji i trudno jest zauważyć dynamikę tego zjawiska [Konecki 2002].

Trzecim podejściem do definiowania kultury organizacyjnej jest rozumienie jej, jako rdzennej metafory (indeterministyczny model analizy). W takim rozumieniu utożsamiana jest ona z samą organizacją. Stanowi ona odrębną całość niezdeterminowaną kulturą narodową czy też czynnikami wewnątrz organizacji. Podejście to ukazuje co znajduje się w „czarnej skrzynce”. Kultura jest tutaj interpretowana poprzez system znaczeń będących filtrem stanowiącym kulturowe ramy odniesienia dla członków organizacji. W podejściu tym wykracza się poza instrumentalne rozumienie organizacji. Pojmowana jest ona raczej przez pryzmat symboliczny. Można tutaj wyróżnić trzy perspektywy [Stańczyk 2008, s. 13]:

- badawczą – kultura rozpatrywana jest jako struktura wiedzy i zakłada określoną wizję świata,
- symbolistyczną – kultura jest tutaj zbiorem symboli i znaczeń, które badacz musi poddać analizie,
- strukturalną – w podejściu tym elementy kultury, takie jak działania i praktyki, są przejawem głębiej zakorzenionych, nieświadomych procesów.

Takie ujęcie pozwala na interpretowanie organizacji/kultury, jako formy ludzkiej ekspresji.

L. Smircich dokonuje podziału w kultury, jako rdzennej metafory na trzy podejścia [Aniszewska 2003, s. 19].

- Poznanie – organizacja postrzegana jest jako zbiór doświadczeń jej członków, najważniejsza jest tutaj interpretacja dostrzeganych zjawisk społecznych, które są niestabilne i względne. Organizacja postrzegana jest, jako zbiór, sieć znaczeń przefiltrowanych przez percepcję jej członków.
- Symbolizm – symbole odgrywają istotne znaczenie w organizacji ograniczając niepewność, tworząc system znaczeń oraz kreując (tworząc, zmieniając, przekazując) rzeczywistość organizacyjną .

- Nieświadome procesy – organizacja będąc zbiorem znaczeń jest także wyrazem ludzkiej świadomości. Kultura jest głęboko zakorzeniona w umysłach członków organizacji, chociaż nie można do końca zweryfikować tego zjawiska.

Tak szerokie rozumienie kultury uniemożliwia jednoznaczne przedstawienie definicji w ramach tego podejścia. Przez badaczy kultura organizacyjna jest przedstawiana również, jako klimat organizacyjny, tożsamość organizacyjna, unikalność, wizerunek, filozofia. W podejściu do kultury organizacyjnej, jako do rdzennej metafory można również zauważyć wady. Dotyczą one przede wszystkim tego, że w podejściu indeterministycznym przedstawia się tylko opis samej kultury organizacyjnej a nie koncentruje się na jej wyjaśnieniu. Można dostrzec opis kultury organizacyjnej, jednak trudno wyciągnąć z niego wnioski uniwersalne i charakterystyczne dla różnych przypadków, jak również dokonać ich szerszej diagnozy [Aniszewska 2003, s. 19].

Podsumowanie wymienionych podejść przedstawione zostało w tabeli 8.

Tabela 8. Ujęcie kultury organizacyjnej wg L.Smircich

Charakterystyka	Kultura organizacyjna jako zmienna niezależna	Kultura organizacyjna jako zmienna zależna	Kultura organizacyjna jako rdzenna metafora organizacji
Postrzeganie kultury	Kultura jako element, który posiada organizacja		Kultura jako element, którym jest organizacja
Opis	Kultura organizacyjna jako element praktycznie niemożliwy do zmiany, zdeterminowany miejscem pochodzenia czy wychowaniem Pokazanie zależności pomiędzy kulturą narodową a	Struktura norm i wartości Kultura organizacyjna uzależniona od innych elementów organizacji –instrumentalne traktowanie kultury Kultura jako część większej całości Kultura organizacyjna jako czarna skrzynka	Proces interpretacji ludzkich zachowań Zbiór doświadczeń Sieć znaczeń

	zachowaniami organizacyjnymi	Istotność zewnętrznych elementów	
Metoda badawcza	Badania porównawcze, badania sondażowe – informacje odnośnie narodowych stylów kierowania, badanie wpływu kontekstu kulturowego na zarządzanie	badania sondażowe – informacje o postawach i zachowaniach członków organizacji, dotyczą tworzenia się kultury jak i jej rozwijania	Metody jakościowe- badania terenowe, studia przypadków. Badania koncentrują się na eksploracji zjawiska organizacji i analizują wzory zachowań (działania wpisane w podstawowe założenia, język, symbole)
Wady podejścia	Niewielkie uwzględnienie dynamiki wewnętrznej kultury organizacyjnej Trudno jest oddzielić poszczególne elementy organizacji od kultury		Brak wyjaśnienia zjawisk zachodzących w kulturze organizacyjnej Brak możliwości generalizacji zjawisk
	Brak jednoznacznych koncepcji teoretycznych	Metody badawcze nie dostarczają odpowiedzi na pytania odnośnie relacji pomiędzy członkami organizacji a otoczeniem kulturowym Jednostka nie jest w centrum zainteresowania	
Przedstawiciele podejścia	G. Hofstede A. Trompenaars	T. Deal, A. Kennedy T. Peters, R.	C. Geertz A. Buono, J. Bowditch

		Waterman Ch. Hampden-Turnes C. Sikorski E. Schein	
--	--	--	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Konecki 2002; Aniszewska 2003, s. 19; Sułkowski 2008, s.10-12]

Wielość podejść do definiowania kultury organizacyjnej związane jest z wielkością ujęć i paradygmatów tego pojęcia. W tabeli 9 zaprezentowane zostały wybrane podejścia do analizy kultury organizacyjnej.

Tabela 9. Podejścia do analizy kultury organizacyjnej

Twórcy podejścia	Paradygmaty		
G. Burrell i G. Morgan	funkcjonalistyczny koncentracja na zjawiskach społecznych interpretacja zjawisk z punktu widzenia ich wpływu na inne elementy organizacji Dążenie do obiektywizmu	interpretatywny – relatywizm rzeczywistości, która jest ciągle kreowana przez ludzi	
M. Schultz	funkcjonalizm – kultura, jako część większej całości, określanie roli kultury w organizacji	symbolizm – organizacja tożsama z kulturą	
C. Scholz i W. Hofbauer	funkcjonalno-obiektowy – kultura istnieje realnie i jest jedną z części organizacji, która wpływa na inne jej	subiektywno-interpretatywny – kultura postrzegana jako rdzenna metafora podzielana przez określoną	podejście zintegrowane

	elementy Kultura postrzegana, jako zjawisko mierzalne i wymierne	grupę Większa koncentracja na zewnętrznych przejawach kultury oraz podstawowych założeniach Próba interpretacji i analizy zachodzących zjawisk	
--	--	--	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Stańczyk 2008, s.13-17]

Przedstawione podejścia do kultury organizacyjnej pokazują różne aspekty tego samego zjawiska. Podejścia te nie są doskonałe w opisie kultury organizacyjnej i dlatego badacze starali się stworzyć takie, które ukazuje kulturę w najbardziej kompletny sposób. Próba takiego połączenia jest podejście zintegrowane, w którym starano się przedstawić kulturę, jako:

- wewnętrzny element organizacji,
- element będący pod wpływem zewnętrznych czynników (w tym kultury narodowej),
- sieć znaczeń - jednocześnie uwzględniając perspektywę społeczną przedstawiającą kulturę.

Takie pojmowanie kultury organizacyjnej pozwala na dokładniejszą analizę zarówno czynników wpływających na kulturę, jak również relacji pomiędzy kulturą a elementami, na które ona oddziałuje. Integracja polega tutaj także na postrzeganiu kultury, jako względnej całości (integrowaniu subkultur). Kultura organizacyjna zawsze będzie składała się z subkultur mniej lub bardziej widocznych i odrębnych (wyróżnić można subkultury poszerzające- wzmacniające istniejącą kulturę w firmie, subkultury ortogonalne- łączące indywidualne wartości z wartościami wyznawanymi w organizacji oraz kontrkultury- posiadające wartości i normy sprzeczne z dominującymi w organizacji).

Podejście zintegrowane łączy ze sobą integrację, dyferencjację (stawianie wyzwań oraz wzbogacanie kultury organizacji poprzez działanie kontrkultur wymuszające inne spojrzenie, czy też osiąganie konsensusu w ramach jednej subkultury na rzecz rezygnacji z

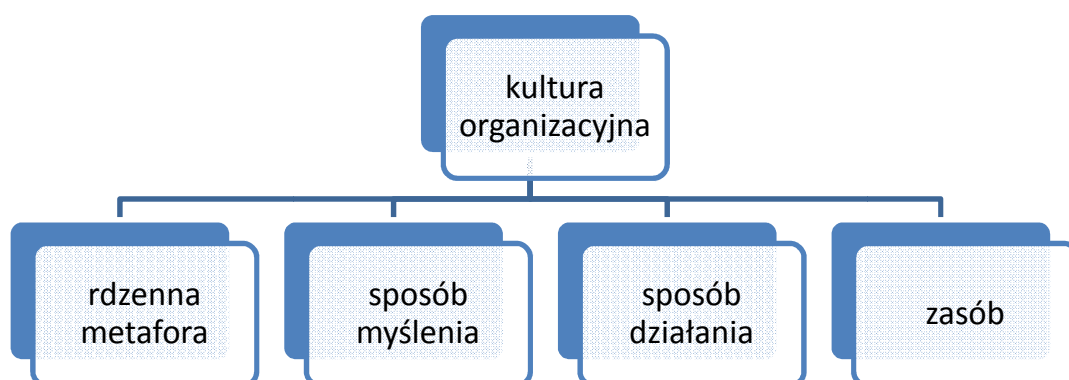
konsensusu pomiędzy subkulturami) oraz fragmentaryzację, gdzie konsensus osiągany jest w niewielkim stopniu i zależy od zgodności wybranych rozwiązań.

Ujęcie zintegrowane w najszerszym a jednocześnie najtrudniejszym do zbadania sposób, ukazuje możliwości rozumienia kultury organizacyjnej jako elementu tłumaczącego hierarchię, podział władzy w organizacji, zmianę wartości i norm, a z drugiej strony tłumaczącego ograniczoną racjonalność członków organizacji, a także narzucającego pewien porządek i ukazującego najważniejsze wartości i normy w organizacji [Aniszewska 2007a, s. 19-21] i dlatego przyjęto je jako obowiązujące w niniejszej rozprawie.

2.2. Definicje kultury organizacyjnej

Znając różne podejścia do ujmowania kultury organizacyjnej w teorii organizacji i zarządzania należy szerzej spojrzeć na samą kwestię definicyjną kultury organizacyjnej. Istnieje wiele różnych podejść do definiowania kultury organizacyjnej. Wielu badaczy ujmuje w definicjach różne elementy kultury organizacyjnej i kładzie nacisk na inne jej aspekty. Dlatego zasadnym wydaje się być przedstawienie różnych jej definicji.

Wielość definicji wynika ze złożoności zagadnienia, jakim jest kultura organizacyjna. Swoim zakresem obejmuje ona takie nauki jak socjologia, psychologia czy zarządzanie. Definicje mogą dotyczyć różnego postrzegania kultury organizacyjnej zarówno jako sposobu myślenia, sposobu działania, jak również tego czy traktują organizację, jako rdzenną metaforę czy też zasób (rysunek 15).



Rysunek 15. Podejścia do definiowania kultury organizacyjnej

Źródło: opracowanie własne

Jedną z ogólniejszych i całościowych definicji zaproponował M. Bower mówiąc, że kultura organizacyjna jest to „sposób, w jaki tu wszystko robimy” [Lundy i Bowling 2001, s.172]. Obrazuje to zakres działania członków organizacji. Pokazuje, że to zachowania ludzi kształtują kulturę organizacyjną. Takie przedstawienie kultury bliskie jest ujęciu jej, jako rdzennej metafory obrazującej, że wszystko, co dzieje się w organizacji jest tworzone przez ludzkie doświadczenia.

W ujęciu rdzennej metafory kulturę organizacyjną traktuje również L. Smircich i C. Geertz, którzy przedstawiają kulturę, jako sieć znaczeń, czyli coś, czym organizacja jest. Dzięki temu członkowie organizacji mogą przetworzyć poznawaną rzeczywistość poprzez kulturowe ramy odniesienia [Stańczyk 2008, s. 20].

W podobnym kontekście o kulturze organizacyjnej pisał P.M. Blau, który interpretował ją, jako niepisane „reguły gry” społecznej, dzięki którym członkowie organizacji mogą interpretować zachowania oraz lepiej poznawać organizację i się z nią identyfikować [Blau 1968].

Definicja kultury organizacyjnej zaproponowana przez C. Siehla i J. Martina wpisuje się także w grupę definicji przedstawiających kulturę jako rdzenną metaforę organizacji. Można traktować ją jako klej, który spaja organizację za pośrednictwem wspólnych wzorców znaczenia. Kultura obejmuje także wartości, przekonania oraz oczekiwania członków organizacji [Siehl i Martin 1983, s.54].

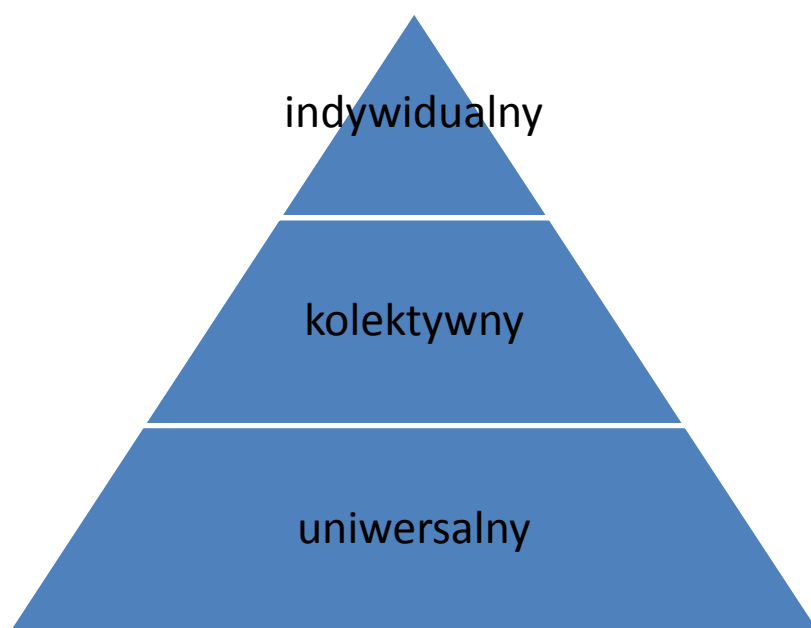
Do drugiej grupy definicji przedstawiającej kulturę organizacyjną jako sposób myślenia zaliczyć można definicję R. Deshapande i R. Rarasurman. Kultura rozumiana jest, jako „niepisane, postrzegane często podświadomie zasady, które wypełniają lukę pomiędzy tym, co niepisane a tym, co się rzeczywiście w organizacji dzieje” [Deshapande i Parasurman 1987]. Rozumieli oni kulturę, jako byt, zasady, normy pozwalające członkom organizacji na interpretację otaczającego ich świata oraz na analizę zachowań determinowanych innymi czynnikami niż formalne zasady i procedury. Definicja ta, choć pokazuje elementy niematerialne w organizacji oraz kładzie nacisk na zasady, normy i wartości pozwalające na analizę zachowań w organizacji nie uwzględnia jednak widzialnych przejawów kultury.

Podobną definicję zaproponował także R. Deshapande z F. Websterem, którzy interpretowali kulturę, jako podzielane wartości i przekonania pomagające w zrozumieniu jej funkcjonowania i uczące członków organizacji, w jaki sposób powinni się zachowywać [Bulent i Adnan 2009, s. 36].

G. Hofstede przedstawia kulturę, jako kolektywne zaprogramowanie umysłu, które odróżnia członków jednej grupy od innych. Jest to zbiór wartości, reguł i norm, które są wpajane przez grupę [Hofstede, Hofstede i Minkov 2011, s. 21-23].

G. Hofstede wyróżnia trzy poziomy zaprogramowania umysłu (rysunek 16):

- pierwszy odnosi się do uniwersalnych potrzeb bezpieczeństwa, społecznych, uznania i samorealizacji, które to są zbieżne dla wszystkich ludzi,
- drugi poziom to poziom kolektywny będący wspólny dla poszczególnych grup czy to narodowych, regionalnych czy organizacyjnych; jest on wyuczony i przekazywany z pokolenia na pokolenie, dzięki temu umożliwia identyfikację z grupą,
- poziom indywidualny charakterystyczny i unikatowy dla konkretnej jednostki (obejmujący również osobowość danego człowieka) [Koźmiński i Piotrowski 2000, s. 592].



Rysunek 16. Poziomy zaprogramowania umysłu

Źródło: [Hofstede 1983, s. 75-78]

Kultura organizacyjna odpowiada kolektywnemu poziomowi zaprogramowania umysłu, jednak na jej rozwój wpływ mają także sposoby myślenia wywodzące się z pozostałych poziomów.

Inne pojmowanie kultury organizacyjnej jako sposobu myślenia przedstawia definicja M. Bratnickiego, R. Krysia i J. Stachowicza. Według nich „kultura organizacyjna jest

rodzajem zbiorowego artefaktu (podzielane znaczenia i symbole, rytuały, schematy poznawcze) nieustannie formowanego i przekształcanego w miarę, jak organizacja stara się zrównoważyć wymogi zachowania wewnętrznej spójności z potrzebami reakcji wykrywanymi w otoczeniu. Kultura ta obejmuje wzorce kategoryzowania rzeczywistości, schematy decyzyjne kategoryzujące zjawiska, procedury ignorowania lub interpretowania anomalii mogących naruszyć użytkowany układ odniesienia” [Bratnicki i in. 1988, s. 67]. W definicji tej warto zwrócić uwagę na trzy elementy. Pierwszy z nich dotyczy elementów niematerialnych kultury, do których zaliczyć można wartości, normy, rytuały, założenia jak również wzorce kategoryzowania czy schematy decyzyjne. Kolejnym ważnym aspektem w tej definicji jest fakt, że kultura jest elementem, który można kształtować w organizacji. Wszystkie elementy niematerialne mogą podlegać zmianom oraz przekształceniom. Trzecia część definicji odnosi się do zjawisk krytycznych w organizacji. Autorzy przedstawiają kulturę organizacyjną jako element umożliwiający pokonywanie trudnych sytuacji, ograniczenie niepewności oraz analizowanie sygnałów z otoczenia.

Podobne ujęcie przedstawia definicja K. Camerona i R. Quinna. Przedstawiają oni kulturę, jako zbiór wartości, założeń, oczekiwań oraz pamięci zbiorowej. Kultura ma odbicie w poglądach, buduje oraz wpływa na poczucie tożsamości pracowników, wskazuje zasady postępowania, które często bywają nieuświadomione przez członków organizacji [Cameron i Quinn 2003, s. 24]. Definicja ta ukazuje kolejny istotny aspekt kultury organizacyjnej – budowanie poczucia tożsamości pracowników. Jest to szczególnie ważne w przypadku trudnych i niespodziewanych sytuacji w organizacji, kiedy to potrzeba szybkiego podejmowania decyzji, usprawnienia działań w organizacji oraz zbudowania poczucia jedności oraz integracji wśród pracowników. Kultura organizacyjna ułatwia wprowadzanie zmian w organizacji oraz buduje lojalność pracowników. Utożsamianie się pracowników z organizacją daje większe poczucie bezpieczeństwa zarówno pracownikom jak i kadrze zarządzającej, ogranicza koszty socjalizacji pracowników oraz przekształceń kulturowych. W definicji tej zwraca również uwagę określenie, iż często kultura bywa nieuświadomiona. Dotyczy to również jej kształtowania. Niektórzy autorzy pokazują, iż kształtowanie kultury odbywa się zarówno w sposób świadomy jak i nieświadomy. To samo dotyczy wyznawanych zasad i wartości w organizacji. Często członkowie organizacji przestrzegają pewnych zasad i norm, choć nie zdają sobie z tego sprawy.

Do trzeciej grupy definicji ukazującej kulturę organizacyjną jako sposób działania zaliczyć można definicję E. Scheina, który definiuje kulturę organizacyjną, jako wzór podzielanych podstawowych założeń, odkrytych, ustanowionych lub rozwiniętych przez daną

grupę, jako sposób radzenia sobie z problemami związanymi z zewnętrzną adaptacją i wewnętrzną integracją, które dzięki sprawnemu działaniu stają się wytycznymi wartościami podzielanymi przez nowych członków organizacji [Schein 1987, s. 383]. Pozwala to członkom grupy na inne odczuwanie, myślenie i postrzeganie tych problemów [Schein 2011, s. 31]. Definicja ta akcentuje reguły, które odnoszą się do różnych obszarów działania organizacji. Oprócz nacisku kładzionego na podstawowe założenia uwzględniony został tutaj fakt, że kultura organizacyjna jest elementem ułatwiającym i determinującym rozwiązywanie problemów. Definicja E. Scheina pokazuje także, że kultura jest rozwijana i kształtowana przez członków organizacji oraz wskazuje kierunek postępowania nowym pracownikom. Schein zwraca w swojej definicji uwagę także na uniwersalność kultury a dokładniej na podobieństwo problemów, które dotyczą zarówno kultury narodowej, etnicznej jak i organizacyjnej. Chociaż we wszystkich grupach mogą być one różne, to w kontekście osiągania przewagi konkurencyjnej kultura może stać się wyróżnikiem organizacji [Kostera i Śliwa 2010, s.82].

Definicje przedstawiające ujęcie kultury organizacyjnej jako sposobu działania przedstawiają także T. Deal i A. Kennedy czy M. Bower (kultura jest sposobem, w jaki członkowie organizacji wykonują działania w organizacji [Pietruszka-Ortyl 2008, s. 33]). Ciekawą definicję z tego zakresu przedstawiają H. Schwartz i S.M. Davis, którzy uważają, że „kultura organizacyjna może [...] być opisana przez jej kierownictwo w kategoriach sposobu, w jaki zadania są zwyczajowo wykonywane w kontekście kluczowych relacji” [Pietruszka-Ortyl 2008, s. 33]. Zauważyć tutaj można podobieństwo do definicji E. Scheina, choć ta interpretacja pokazuje dużo węższy zakres problemu. Kultura organizacyjna jest sposobem, w jaki realizowane są działania w organizacji, determinuje podejmowanie decyzji oraz wpływa na sposób komunikacji i budowanie relacji. Takie spojrzenie na kulturę organizacyjną nie pokazuje całości i wielowymiarowości tego pojęcia.

W kompleksowy sposób przedstawia definicję kultury organizacyjnej K. Konecki. Według niego można ją interpretować, jako „podzielane zbiorowo w danej organizacji i często wywodzące się z otoczenia organizacji systemy wartości i normy, potoczne i często nieuświadomiane założenia oraz związane z nimi, wytwarzane przez członków danej organizacji reguły działania, a także całą wewnętrzną symboliczną sferę funkcjonowania organizacji. Sfera symboliczna to: język organizacyjny, ideologie, mity, przekonania, systemy wiedzy, rytuały, które występują w danej organizacji” [Konecki 1994, s. 3]. Definicja ta łączy różne poziomy kulturowe, te widoczne i bardziej uświadomione z tymi głębiej zakorzenionymi (wartości i normy, założenia). Ukazany tu zostaje również wpływ otoczenia

na kształtowanie określonych postaw członków organizacji na każdym poziomie ich percepcji. Należy tutaj zwrócić uwagę na jeszcze jeden element podkreślany w tej definicji a mianowicie, że kultura organizacyjna jest również tworzona i kształtowana przez członków organizacji. Jest ona determinowana zarówno czynnikami zewnętrznymi jak również kształtowanymi przez członków organizacji poprzez stwarzanie i modelowanie reguł postępowania w określonych sytuacjach.

Podobnie definiuje kulturę organizacyjną E. Jacques. Według niej kultura organizacyjna to „zwyczajowy i tradycyjny sposób myślenia i działania, który jest w pewnym stopniu podzielany przez wszystkich członków (fabryki) i który nowi pracownicy muszą przynajmniej częściowo zaakceptować i się go uczyć” [Jaques 1952, s. 46]. Zauważyć tutaj można, że w odróżnieniu od definicji E. Scheina, kultura organizacyjna przedstawiana jest, jako sposób myślenia i działania, który jest podzielany przez członków organizacji a w dodatku muszą oni, chociaż w części go akceptować. Oznacza to, że wartości i normy jednostki, chociaż w części muszą pokrywać się z wartościami i normami całej organizacji. Przyjęcie takiej definicji wiąże się z dodatkowymi zadaniami dla organizacji, gdyż konieczna jest weryfikacja pracowników pod kątem zgodności osobistych norm i wartości kulturowych z kulturą organizacyjną już w fazie rekrutacyjnej, co może ograniczyć konieczność późniejszego procesu ich socjalizacji (który stanowi bardzo istotny element w kształtowaniu kultury organizacyjnej). Drugim istotnym elementem tej definicji jest przedstawienie kultury, jako sposobu myślenia i działania. Jest to połączenie dwóch stanowisk badawczych.

Kulturę organizacyjną można traktować także jako zasób. Jest to podejście zwracające uwagę na istotność kultury w procesie uczenia się organizacji oraz reakcji organizacji na niepewność otoczenia. Definicję taką prezentuje Maanen, który uważa, że „kultura oznacza wiedzę, której podzielenie w mniejszym lub większym stopniu uczy członków całej grupy. Jest to taka wiedza, o której mówi się, że tworzy, otacza, kształtuje i wyjaśnia rutynowe działania członków tej kultury. Kultura konstytuuje się w działaniach i słowach jej członków a badacz musi ją interpretować, a nie traktować jak daną.” [Maanen 1988, s. 3].

Wielość definicji oraz podejść do kultury organizacyjnej podkreśla jej złożoność oraz wielowymiarowość. Badacze zgadzają się jednak, co do kilku kwestii, bez względu na to, w jaki sposób postrzegają kulturę organizacyjną. Kultura organizacyjna:

- może być kształtowana zarówno w sposób świadomy jak i nieświadomy przez członków organizacji,
- stanowi wspólnotę przekonań wpływających na indywidualne postrzeganie organizacji,

- jest holistyczna i unikatowa [Gąsowska i Moczydłowska 2010, s. 81],
- daje spójność organizacji jak również pozwala na ograniczenie niepewności [Stańczyk 2008, s. 22],
- wyraża sposób pojmowania wartości, norm i założeń przez członków organizacji,
- jest tworzona na podstawie wspólnych doświadczeń członków organizacji, ponieważ jest zjawiskiem zbiorowym,
- tworzy reguły i instrumenty postępowania oraz rozwiązywania problemów,
- jest kształtowana w sposób ciągły, podlega zmianom jednak jest to proces długotrwały,
- jest symboliczna, co może być wyrażane poprzez język czy zachowania [Bellot 2011, s. 30-31],
- jest w większości niewidzialna, ukryta,
- jest w pewien sposób zorganizowana (pewien system wzorów, wartości czy norm) [Thomas i Inkson 2003, s. 25-27].

2.3. Elementy kultury organizacyjnej

W definicjach pojawiało się wiele aspektów i wiele elementów składowych kultury organizacyjnej. Chcąc w pełni zrozumieć kulturę organizacyjną zasadnym staje się zwrócenie na nie większej uwagi. Elementy kultury (tabela 10) mogą być rozpatrywane oddzielnie, jednak interpretując składowe kultury jako osobne komponenty nie zdoła się uzyskać pełnego jej obrazu. Można powiedzieć, że kultura jest swoistą mozaiką wzajemnie powiązanych elementów [Galpin 1996].

Tabela 10. Przegląd elementów kultury organizacyjnej

Nazwisko badacza	Elementy kultury organizacyjnej
J. Hatch	• założenia • wartości • artefakty • symbole

S.N. Herman	• aspekty jawne (formalne) – cele, struktura, procedury, zasoby finansowe • aspekty ukryte (nieformalne) – spostrzeżenia, postawy, uczucia, wartości, normy, kontakty nieformalne
G. Hofstede	• symbole • bohaterowie • rytuały • wartości
E.H. Schein	• artefakty • normy i wartości • podstawowe założenia
C. Sikorski	• wzory myślenia • wzory zachowań • symbole
Ł. Sułkowski	• artefakty • zachowania organizacyjne • wzory kulturowe – normy i reguły, rytuały, mity, symbole, tabu • wartości autoteliczne
F. Trompenaars	• wytwory i zachowania człowieka • normy i wartości • podstawowe założeni

Źródło: [Pietruszka-Ortyl Kraków 2008, s.35]

Do najbardziej znanych i najczęściej przytaczanych w literaturze przedmiotu składników kultury zaliczyć można model kliniczny E. Scheina (który stał się podstawą dynamicznego modelu kultury organizacyjnej J. Hatch), diagram cebuli G. Hofstede oraz model kultury organizacyjnej jako góry lodowej I. Chiavenato.

E.Schein przedstawił kulturę jako zbiór trzech poziomów: artefaktów, norm i wartości oraz podstawowych założeń.



Rysunek 17. Model kultury organizacyjnej wg E. Scheina

Źródło: [Schein 1992, s.17]

Pierwszym najbardziej zauważalnym i uświadomionym poziomem kultury są artefakty. Stanowią one widzialne, namacalne odzwierciedlenie kultury w organizacji. Artefakty są sztucznymi wytworami będącymi najbardziej dostępnymi z poziomów kulturowych. Wyróżnić można trzy ich rodzaje:

- artefakty językowe – zaliczyć można do nich język, którym posługują się członkowie organizacji; żargon i skróty myślowe; anegdoty i legendy podkreślające pewne zachowania w danej organizacji i pokazujące, jakie zachowania nie są akceptowalne; mity i opowieści będące odzwierciedleniem przeszłych zdarzeń, dzięki czemu umożliwiają członkom organizacji oprócz poznania historii również wyjaśnienie stosowanych obecnie praktyk w organizacji,
- artefakty behawioralne – dotyczą określonych wzorów zachowań; obejmują ceremonie i rytuały takie jak: określone sposoby prowadzenia negocjacji i spotkań a w tym rozmieszczenie gości czy też kolejność wypowiedzi członków spotkania, sposób komunikacji i rozwiązywania problemów, stosunek do klienta, sposoby powitania, sposoby obchodzenia świąt, tradycje; do artefaktów fizycznych zaliczyć można także tabu, czyli sprawy czy też tematy (na przykład drażliwe, objęte tajemnicą), których się nie porusza bądź też rzeczy, których nie powinno się robić,
- artefakty fizyczne – najbardziej namacalne elementy kultury organizacyjnej związane ze środowiskiem pracy; należą do nich wystrój wnętrz, organizacja biura, sposób ubierania się (dress code), oznaki statusu, logo, technologia [Czerska 2003, s 14].

Artefakty można jednak pogrupować także ze względu na źródło ich powstawania. Ich identyfikacja (zaprezentowana w tabeli 11) pozwala na określenie wartości i norm oraz wynikających z nich zachowań [Gableta i Karamala 1999, s. 34].

Tabela 11. Przykładowe artefakty ze względu na źródło ich pochodzenia

Źródłowy obszar czynników	Formy wyrazu symptomów kultury organizacyjnej
Profil osobowy, zachowania kadry kierowniczej i jego przejawy	rodzaj, czas oraz przebieg pracy zawodowej, uznawane wartości i mentalność, zaangażowanie, stosunek do zmian, tolerancja, stosunek do ryzyka, gotowość do uczenia się, sposoby zatrudniania pracowników; reguły awansów, prowadzenia narad, postępowania z klientami; zachowania i procedury decyzyjne, zachowania komunikacyjne: otwartość, spontaniczność, pewność siebie, gotowość do kompromisów; drogi przepływu informacji, formy współpracy
Strategia, struktura, procesy, systemy	dokumenty opisujące strategię (ich zrozumiałość, przejrzystość, stopień szczegółowości, dostępność, innowacyjność), sposób realizacji strategii, jej znajomość przez członków organizacji; stopień biurokratyzacji i formalizacji, zakres centralizacji i decentralizacji, hierarchiczność i płynące z niej zależności, nieformalne sieci powiązań, opis i liczba systemów planowania, budżetowania, kontroli, przywiązanie do stosowania określonych technik zarządzania,
Otoczenie	systemy gospodarcze, oczekiwania koniunkturalne i rozwojowe, zachowania konkurencji, wpływ organizacji społecznych, postęp technologiczny, zależność od dostawców i odbiorców, dostępność zasobów - wpływy ekologiczne, ekonomiczne, społeczne i technologiczne

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Stańda 1993, s. 51-54; Fryzeł 2005, s.93-95]

Drugi poziom kultury według E. Scheina stanowią wartości i normy. Są one już mniej uświadomione i słabiej zauważalne niż artefakty, jednak są one trwalsze niż pierwszy poziom

kultury. Wyznaczają one kierunek postępowania członkom organizacji oraz wskazują, co jest pożądane w organizacji a jakich zachowań należy unikać. Często termin „wartości i normy” bywa traktowany nierozłącznie a jego składniki traktowane są jako synonimy. Wartości są to ideały, stany rzeczy i sytuacje, które ludzie cenią i dążą do ich osiągnięcia. Wyznaczają słuszne oraz pożądane zachowania w organizacji. Są elementami stabilnymi, co daje im możliwość utrwalania działań [Zbiegien-Maciąg 1999, s. 48]. Można powiedzieć, że odnoszą się do systemów myśli, stanowiących tożsamość organizacji. Wartości stają się pewnymi preferencjami, które zostają narzucone członkom organizacji. Podlegają one także ocenie (dzięki kryteriom wyznaczanym przez podstawowe założenia). Normy natomiast wskazują na praktyczne sposoby realizacji przyjętych wartości [Walkowiak 2008, s. 69]. Określają pewne reguły, często niepisane, które dotyczą współdziałania i zachowań w organizacji. Określają, do czego należy dążyć, jakich aspektów i zachowań powinno się unikać i w jaki sposób można tego dokonać. G. Morgan twierdzi, że charakter danej kultury widoczny jest w normach i obyczajach właściwych dla danej grupy. Zgodność jednostek w ich przestrzeganiu powoduje rozwój całej wspólnoty organizacyjnej. Jednak w przypadku kiedy normy zaczynają być naruszane może to powodować destrukcję organizacji [Morgan 1999, s. 147]. Ch. Argyris odnosząc się do modelu E. Scheina dokonał podziału norm i wartości na deklarowane (zauważalne, otwarcie wygłaszane w organizacji, ukazujące ważne aspekty w organizacji oraz jasno pokazujące, jakich norm nie wolno łamać) oraz przestrzegane (będące wynikiem określonych zachowań, często tych nieuświadomionych i niewygłaszanych oficjalnie zgodnych natomiast z indywidualnymi normami członków organizacji) [Bielińska-Duszna i Markiewicz 2011, s. 201].

Ostatnim poziomem wyróżnionym przez E. Scheina są podstawowe założenia stanowiące rdzeń kultury organizacyjnej. Są one najgłębiej zakorzenione w świadomości, przez co często są nieuświadomione. Założenia są najtrwalszym poziomem kultury, stanowią swoisty jej fundament. Właśnie przez nieuświadomienie tych założeń oraz ich trwałość bardzo trudno jest je kształtować oraz w odpowiedni sposób interpretować. Dotyczą one światopoglądu jednostki, pojmowania rzeczywistości i otaczającego świata. Mają odbicie we wszystkich wcześniejszych poziomach kultury [Stańczyk 2008, s. 33]. Według Kluckohna i Stodtbecka podstawowe założenia można podzielić na pięć obszarów dotyczących:

1. otoczenia – obejmują one aspekty dotyczące postrzegania otoczenia (czy traktowane jest jako miejsce poszukiwania okazji czy raczej jako zagrożenie), stosunku do innych systemów oraz działań wynikających z określonej interpretacji rzeczywistości,

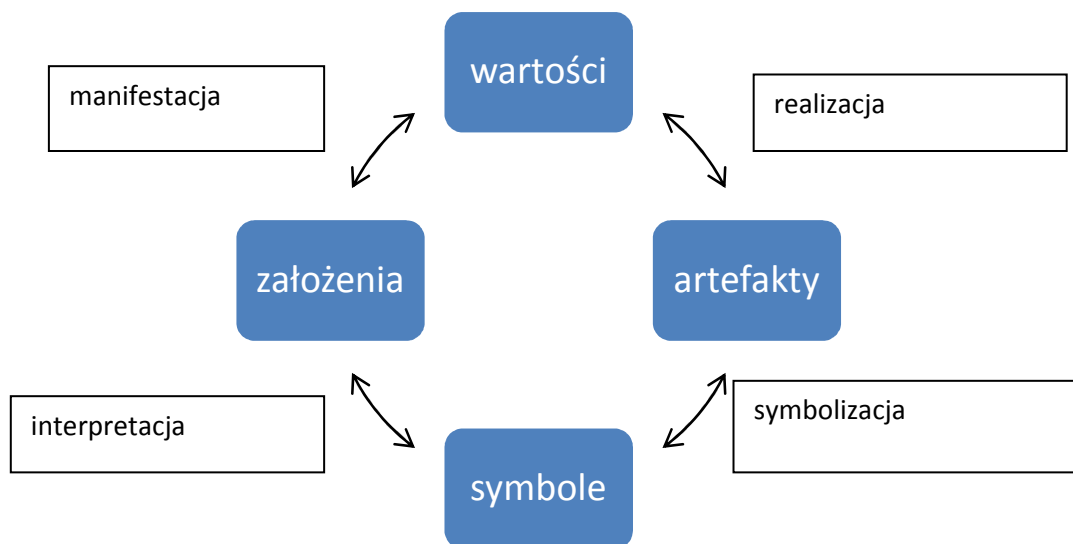
2. pojmowania prawdy i czasu – problem ten obejmuje podstawy dokonywanych wyborów to znaczy czy decyzje podejmowane są w oparciu o tradycje, autorytety, wiedzę; obejmuje on także kwestię postrzegania czasu (w różnych organizacjach może być on inaczej postrzegany: monochroniczność versus polichroniczność),
3. natury człowieka – rozpatrywana jest tutaj kwestia pewnego obrazu człowieka to znaczy czy wykazuje dobrą czy złą wolę, jaki jest stosunek jednostki do pracy (czy jest leniwa czy pracowita), jakie są predyspozycje człowieka do rozwoju,
4. natury ludzkiego działania - problem ten dotyczy ludzkiej aktywności oraz postrzegania pracy (jak jest postrzegana praca a jak zabawa),
5. stosunków międzyludzkich – założenie to dotyczy relacji pomiędzy ludźmi, postrzegania hierarchiczności, formalizacji stosunków, stosunku do władzy, postrzegania emocji podczas pracy, kwestii prywatności i jej granic, zaufania, możliwości kooperacji czy też koncentracji na pracy indywidualnej lub zbiorowej [Steinmann i Schreyogg 2001, s. 472-473].

E. Schein przedstawia również podstawowe założenia, jako często odbywający się w sposób nieuświadomiony wybór pomiędzy tymi problemami. Wybór konkretnej opcji pozwala na określenie paradygmatu kultury organizacyjnej [Sikorski 2002, s. 238].

W podobny do E. Scheina sposób do pojmowania kultury organizacyjnej podchodzi M. Hatch. Przedstawia model kulturowy w ujęciu dynamicznym pokazując sprzężenia zwrotne pomiędzy poszczególnymi składnikami kultury. J. Hatch przedstawiła dodatkowy element (w porównaniu do modelu E. Scheina) jakim są symbole. Zdefiniowała także proces, który łączy poszczególne elementy kultury organizacyjnej, co pozwala na lepsze jej zrozumienie. Model ten można interpretować jako cykl dynamiczny i zmieniający się. Żaden z wyszczególnionych procesów nie może występować samodzielnie. Model ten uwzględnia cztery procesy [Hatch 1993, s. 657-693] zaprezentowane na rysunku 18:

- manifestację – jest to proces, gdzie podstawowe założenia zostają wyrażane w postaci percepcji, procesów poznawczych oraz emocji; proces ten przyczynia się do „tłumaczenia” (przekształcania) niematerialnych założeń w rozpoznawalne wartości i tworzy wymagania i wyobrażenia o tym, jak powinno być (co zostaje sprecyzowane w wartościach),
- realizację – polegającą na przekształceniu wartości w artefakty; proces ten polega na uzewnętrznianiu wartości, stwarzaniu możliwości przedstawienia wartości jako prawdziwych (mających potwierdzenie w artefaktach), proces ten można odwrócić, gdyż również artefakty mogą tworzyć nowe wartości,

- symbolizację – w modelu tym nie wszystkie symbole są jednocześnie artefaktami; symbolizacja jest procesem, gdzie symbole są tworzone jako połączenie dosłownej interpretacji artefaktów i dodatkowego znaczenia; procesem odwrotnym jest rozszerzenie świadomości poza dosłowną interpretację, oznacza to, że artefakty oraz symbole pojmowane są tylko w przenośni,
- interpretację - będącą procesem stabilizującym znaczenia, umiejscawiającym dotychczasowe symbole w kulturowej ramie będącej punktem odniesienia dla akceptowalnych znaczeń; na tym etapie mogą pojawić się nowe elementy, które zostają włączone do całego dynamicznego cyklu, w procesie tym zostają zweryfikowane także dotychczasowe sposoby interpretacji symboli.

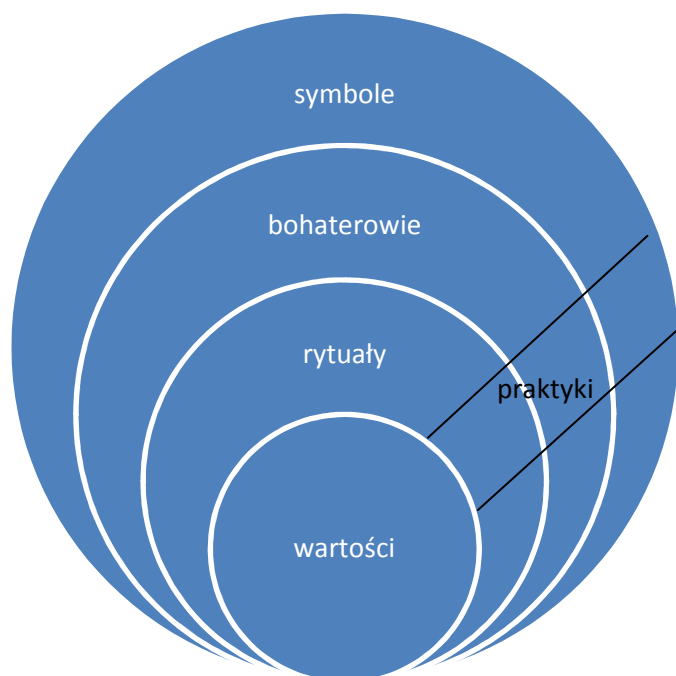


Rysunek 18. Dynamiczny model kultury organizacyjnej

Źródło: [Hatch 1997, s. 35]

Kolejnym często przytaczanym w literaturze przedmiotu modelem jest „diagram cebuli” G. Hofstede (rysunek 19). Wyróżnił on składniki kultury biorąc pod uwagę stopień ich widoczności. Należą do nich symbole, bohaterowie, rytuały oraz wartości. Symbole stanowią warstwę ciągle się zmieniającą, która bywa również zapożyczana z innych kultur. Do symboli zaliczyć można gesty, słowa, obrazy, przedmioty mające szczególne znaczenie dla członków organizacji oraz przez nich rozpoznawane. Stanowią najbardziej zewnętrzną warstwę „cebuli”. Kolejny składnik kultury stanowią bohaterowie. Są to osoby współczesne bądź też historyczne, które w pewien sposób obrazują swoją postacią pewne określone cechy cenione w danej kulturze, przez co stają się postrzegane, jako wzorce zachowań bądź bywają kojarzone z określonymi zdarzeniami w organizacji. Następny składnik kultury to rytuały.

Można je definiować, jako powtarzalne czynności, które podkreślają pewne wartości i normy w organizacji. Mogą to być gesty, określone zachowania czy sytuacje. Zawsze zawierają one jakiś przekaz dla członków organizacji. Mogą się wiązać ze sposobem witania się, zatrudniania bądź zwalniania pracowników, obchodzenia urodzin czy jubileuszków. Pożądane w organizacji jest ich akceptowanie i podtrzymywanie. Umożliwia to wzbogacanie danej kultury organizacyjnej oraz większą integrację pracowników z organizacją. Wszystkie te trzy elementy (symbole, bohaterowie oraz rytuały) stanowią szerszą kategorię – praktyki, które są widoczne na zewnątrz (podobnie jak artefakty w modelu E. Scheina), jednak potrafią być prawidłowo interpretowane tylko przez członków danej organizacji. Ostatnim składnikiem kultury według G. Hofstede są wartości. Można je interpretować, jako pewne wyobrażenie tego, co jest istotne w organizacji. Wyznaczają one kierunek podejmowanych działań i stanowią odbicie dokonywanych wyborów. Wartości pozwalają na interpretację zachowań członków organizacji oraz określenie czy dane zachowania są dobre czy złe, czy są pożądane w organizacji czy nie [Edmundson 2007, s. 257-258]. Tak zdefiniowane wartości jednoznacznie ukierunkowują zdefiniowanie norm będących ich wynikiem. Normy stanowią jasno sprecyzowane zasady postępowania, które muszą znaleźć odzwierciedlenie w określonych wartościach. Obejmują one wszystkie nakazy, reguły postępowania ale również zakazy [Stańczyk 2008, s. 29-31].



Rysunek 19. Diagram cebuli G. Hofstede

Źródło: [Hofstede 2000, s. 43]

Innym znanym modelem opisującym kulturę organizacyjną jest przedstawianie jej jako góry lodowej, które zaproponował I. Chiavenato. Metafora ta prezentuje kulturę, jako dwie części góry lodowej – jedna znajdująca się ponad powierzchnią wody dotycząca aspektów zorientowanych na zadania oraz druga, ukryta, znacznie głębsza znajdująca się pod powierzchnią, która dotyczy uczuć, emocji oraz która zorientowana jest na aspekty społeczne oraz psychologiczne. Widoczną część stanowią cele, procedury, metody postępowania, praktyki oraz klimat organizacyjny. Niewidoczna część obejmuje natomiast takie aspekty jak: postawy, wyobrażenia, wartości, reguły grupowe, relacje oraz nieformalne wzory postępowania [Tolfo i in. 2011, s. 426-427].

Kulturę organizacyjną można interpretować na wiele sposobów. Można zgodzić się co do tego, że jest ona w większości niewidzialna i ukryta, składa się z wielu elementów/poziomów czy też tworzy zestaw reguł postępowania. Część autorów podkreśla aspekt podświadomego oddziaływania kultury na członków organizacji, część zwraca uwagę na namacalne jej przejawy. Badacze również spierają się odnośnie możliwości realnego wpływania na kulturę organizacyjną, a szczególnie na jej świadomą i zamierzoną zmianę.

W dysertacji przyjęto podejście mówiące o możliwości świadomego kształtowania kultury organizacyjnej. Jest to proces długofalowy, wymagający wiedzy oraz zaangażowania zarówno kadry zarządzającej jak i pozostałych członków organizacji. W kontekście zarządzania antykryzysowego zmiana i/lub kształtowanie kultury są konieczne, aby przeprowadzane zmiany w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa były skuteczne. Przedstawienie składowych kultury organizacyjnej, różnych podejść oraz definicji pozwolić ma na lepsze oraz bardziej dokładne jej poznanie, co stanowić ma podstawę do świadomego jej kształtowania.

W dysertacji przyjęto, że kultura organizacyjna będzie definiowana jako sposób działania. Można ją rozumieć jako zbiór artefaktów, wartości oraz podstawowych założeń, które mają odbicie w poglądach, wskazują zasady postępowania, odróżniają jedną grupę od drugiej oraz stanowią kulturowe ramy odniesienia, które można kształtować zarówno w sposób świadomy jak i nieświadomy.

2.4. Typologia kultury organizacyjnej

W literaturze przedmiotu istnieje wiele podziałów i typologii kultury organizacyjnej. Badacze przedstawiają różne typy kultury organizacyjnej biorąc pod uwagę inne kryteria. Można wyróżnić typologie jednowymiarowe jak i wielowymiarowe.

Przykładem jednowymiarowej typologii kultury organizacyjnej jest jej wyodrębnienie na podstawie siły, która została scharakteryzowana poprzez następujące zmienne szczegółowe: wyrazistość, stopień upowszechnienia oraz głębokość zakorzenienia.

- Wyrazistość – określa stopień zrozumienia oraz przekazywania wartości i norm w organizacji; im te wartości i normy są bardziej klarowne dla członków organizacji tym wyrazistość wzorów kulturowych jest większa. Umożliwia to łatwiejsze przenikanie określonych wzorów zachowań; wyraziste wzory kulturowe pozwalają na automatyczne zachowania zgodne z wzorami kulturowymi pożądanymi w organizacji. Sposobem na zwiększanie wyrazistości jest stosowanie w organizacji symboli i rytuałów, które przypominają, jakie zachowania są akceptowalne a jakie nie.
- Stopień upowszechniania – odnosi się do określenia znajomości kultury organizacyjnej przez pracowników oraz tego czy ją podzielają. Stopień upowszechnienia jest wyrażany poprzez jednolitość wzorców kulturowych w organizacji. Oznacza to, że im większa jest znajomość kultury organizacyjnej oraz im ta kultura jest bardziej zbieżna z normami i wartościami uznawanymi przez członków organizacji tym wyższy jest stopień jej upowszechniania. Wraz z wielkością organizacji zwiększa się możliwość pojawiania się subkultur oraz zmniejszania się upowszechniania obecnej kultury organizacyjnej. Według P. Blaua można skutecznie upowszechniać kulturę organizacyjną tylko w małych organizacjach, gdyż w dużych pojawia się większa różnorodność wzorców oraz ich wzajemnych interakcji (wzorce indywidualne, subkultury oraz wzory kulturowe organizacji) [Beyer 1981, s.171].
- Głębokość zakorzenienia – rozumiana jest jako stopień przyswojenia i zastosowania wzorów kulturowych. Jeżeli członkowie organizacji utożsamiają się z wartościami przyjętymi w organizacji i nie są przychylnie nastawieni do zmian w funkcjonowaniu organizacji oznacza to, że kultura organizacyjna jest głęboko zakorzeniona. Płytkie zakorzenienie kultury wiąże się z jej instrumentalnym traktowaniem [Sikorski 2008, s. 40-42].

Zastosowanie kryterium siły pozwala na wyodrębnienie silnej i słabej kultury organizacyjnej.

Silna kultura organizacyjna charakteryzuje się jasnym przedstawieniem przez organizację norm i wartości w niej panujących oraz utożsamianiem się członków organizacji z przyjętymi zasadami postępowania. Głównymi aspektami tej kultury są takie cechy jak: wysokie kompetencje członków organizacji i ich zaangażowanie, poczucie wyjątkowości i unikatowości organizacji oraz niepisane i głęboko zakorzenione normy. Natomiast słaba kultura charakteryzuje się formalnymi regułami, mniejszym stopniem zaangażowania pracowników, brakiem wspólnych norm i wartości oraz możliwością łatwiejszego kształtowania niż w przypadku kultury silnej. Silna kultura z jednej strony daje poczucie stabilności i redukuje niepokój wśród pracowników, ale z drugiej strony powoduje zamykanie się na otoczenie oraz utrudnia wprowadzanie zmian. Kultury mogą w związku z tym mieć pozytywny lub negatywny wpływ na działalność organizacji. O kulturze pozytywnej można mówić w przypadku, kiedy zwiększa sprawność funkcjonowania organizacji. Jeżeli natomiast niemożliwe jest realizowanie strategii oraz osiąganie celów wtedy kulturę uważa się za negatywną [Zbiegień-Maciąg 1999, s. 61-62]. Wady i zalety silnej kultury organizacyjnej zaprezentowano w tabeli 12. Wady i zalety słabej kultury organizacyjnej stanowią przeciwieństwo wad i zalet silnej kultury organizacyjnej.

Tabela 12. Zalety i wady silnej kultury organizacyjnej

Zalety	Wady
• jasne drogi przepływu informacji • bezpośrednia komunikacja • szybkie podejmowanie decyzji dzięki wspólnocie wartości • samokontrola umożliwia ograniczenie kosztów • lojalność i zaangażowanie pracowników • poczucie stabilności i bezpieczeństwa u członków organizacji • wyraźna tożsamość	• konserwatyzm • trudności w dokonywaniu zmian, wolniejsza adaptacja do nowych warunków • przywiązanie do obowiązujących norm i wartości • łatwe przenoszenie emocji wśród członków organizacji • możliwe wykształcenie się tzw. wyuczonej nieudolności czyli stanu, kiedy członkowie organizacji sami nie mogą sprecyzować swoich

	problemów w sposób umożliwiający ich rozwiązanie • brak elastyczności
--	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Zbiegień-Maciąg 1999, s. 61-62; Sikorski 2008, s. 40-42]

Jednym z pierwszych dwuwymiarowych modeli kultury organizacyjnej (wyróżniających cztery typy kultur) opisywanych w literaturze jest koncepcja R. Harrisona oraz Ch. Handy’ego. Były one tworzone niezależnie jednak dotyczą tych samych aspektów kulturowych. Typologie te wyróżniają cztery typy kultur zorientowane na: władzę, rolę, zadania oraz ludzi.

1. Kultura zorientowana na władzę – w organizacji dominuje nastawienie na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej oraz rywalizację. Organizacja nie zapewnia stabilnego miejsca pracy i charakteryzuje się ścisłą wewnętrzną kontrolą oraz budową hierarchiczną.
2. Kultura zorientowana na rolę – charakterystyczna dla firm stabilnych i o jasnych zasadach, gdzie dominuje lojalność oraz procedury.
3. Kultura zorientowana na zadania – w organizacji widoczne jest nastawienie na realizację określonego celu oraz wypełnianie zadań, gdzie panuje atmosfera współpracy. Siłą napędową stanowią umiejętności oraz wiedza a osoby, które ich nie posiadają zostają zwolnione.
4. Kultura zorientowana na ludzi – dominuje nastawienie na zaspokojenie potrzeb członków organizacji, współpracę oraz współodpowiedzialność za realizację zadań. W kulturze tej pracownicy posiadają duży zakres swobody działania, ceniona jest otwartość i pomoc oraz zespołowe metody podejmowania decyzji [Harrison 1974].

Ch. Handy uzupełnia powyższą typologię o symbole przyporządkowane do każdego typu kultury. Kultura władzy przedstawiana jest jako metafora pajęczyny, w której centralną część zajmuje kierownictwo organizacji. Od niego „odchodzą” funkcjonalne i specjalistyczne nici. Im dalej od środka sieci tym zmienia się rozkład zarówno odpowiedzialności jak i władzy (im dalej tym pozycja członka organizacji jest słabsza). Kultura roli przedstawiana jest za pomocą świątyni greckiej będącej symbolem solidnych fundamentów, specjalizacji, solidności i racjonalności. W kulturze tej często same role (opisy stanowisk pracy) są istotniejsze od tego, kto je wykonuje i dlatego tak ważna jest ich racjonalna i odpowiedzialna alokacja. Procedury i zasady stanowią najważniejsze metody wpływu na członków organizacji. Kultura zadaniowa

przedstawiana jest jako sieć, gdzie członkowie organizacji zajmują odpowiednie stanowiska ze względu na wykonywane zadania. Jest to kultura zespołu, gdzie zostają zatarte indywidualne preferencje i cele. Kultura osobowa (zorientowana na ludzi) przedstawiana jest jako grono, gdzie organizacja zaspokaja potrzeby jej członków dążąc do zapewnienia im wysokiego standardu życia. Organizacja stworzona jest tylko po to, aby zaspokajać potrzeby pracowników bez formułowania wygórowanych celów [Handy 1995, s.15-26; Handy 1993, s. 181-189].

Zaprezentowane cztery typy kultur przedstawiono w tabeli 13.

Tabela 13. Charakterystyka typów kultury organizacyjnej Ch. Handy’ego

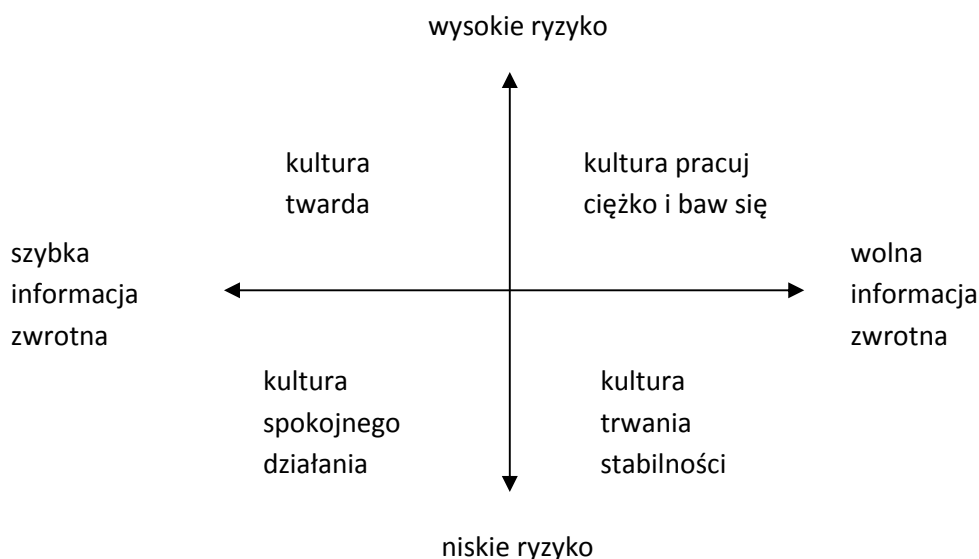
Kryterium porównania	Kultura władzy	Kultura roli	Kultura zadań	Kultura osobowa
Relacje z otoczeniem	dążenie do dominacji silna rywalizacja szybka reakcja na niebezpieczeństwo	sprawne funkcjonowanie tylko w stabilnym otoczeniu, które można kontrolować	konieczność szybkiego dostosowywania się do panujących warunków	nastawienie tylko na przetrwanie
Relacje wewnątrz organizacji	silniejsi pracownicy dążą do kontroli centralizacja władzy więcej uwagi i zaufania przywiązuje się do jednostki niż do grupy wszystko zależne jest od osoby znajdującej się u	istotne są poprawne stosunki pomiędzy współpracownikami	konieczność posiadania odpowiedniej wiedzy i doświadczenia przez członków organizacji, w przypadku ich braku przeniesienie lub zwolnienie brak sentymentów; kontrola rezultatów a nie	pracownik jest najważniejszy realizacja potrzeb członków organizacji współpraca

	władzy		metod dobra współpraca, gdy podzielane są takie same wartości orientacja zespołowa duża kontrola poszczególnych jednostek	
Zalety	wykorzystywanie okazji rywalizacja i współzawodnictw o powodujące motywację i rozwój	uporządkowanie stabilność postępowanie zgodnie z procedurami; istotne są kompetencje i specjalizacja;	szybkie dostosowywanie się do zmian poprzez elastyczne grupy zadaniowe i projektowe orientacja na realizację zadań i celów co umożliwia szybki rozwój	duża samodzielność i możliwość rozwoju wykorzystywanie talentów pracowników
Wady	wykorzystywanie słabszych (czy to innych organizacji czy pracowników) niezwracanie uwagi na potrzeby członków organizacji możliwe problemy w przypadku	zmiany są regulowane dużą liczba procedur, co powoduje wydłużenie czasu realizacji zadań ograniczona innowacyjność zbyt sztywne trzymanie się	niezwracanie uwagi na odczucia pracowników	skupienie się tylko i wyłącznie na pracownikach efekty pracy wystarczają do przetwarzania; trudności z zarządzaniem ludźmi

	wzrostu organizacji	procedur w przypadku zmiany		mały wpływ kadry zarządzającej na pracowników
--	------------------------	-----------------------------------	--	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Handy 1995, s. 15-26, Zbiegień-Maciąg 1999, s. 66-67 oraz Stańczyk 2008, s. 41]

Kolejną dwuwymiarową typologią kultury organizacyjnej jest typologia T. Deal'a i H. Kennedy'ego, gdzie jednym wymiarem jest tempo informacji zwrotnej (szybka - wolna), a drugim - poziom ryzyka (wysokie - niskie). Ich zestawienie pozwala na stworzenie czterech typów kultury organizacyjnej: twardej, „pracuj ciężko i baw się”, spokojnego działania oraz trwania stabilności, które zaprezentowano na rysunku 20.



Rysunek 20. Typologia kultury według Deal'a i Kennedy'ego

Źródło: [Deal i Kenedy 1982]

Kultura twarda charakteryzuje się szybkim podejmowaniem decyzji oraz tempem działania. Zauważalny jest niekonwencjonalny rodzaj komunikacji (uwzględniający zapożyczenia oraz wulgaryzmy) ukazujący zdecydowanie oraz mobilizację w działaniu. Wszyscy w organizacji traktowani są w równy sposób, ale również w taki sam sposób rozliczani z porażek i pomyłek, które są bardzo kosztowne. W kulturze tej możliwy jest szybki awans związany z wykorzystywaniem szans oraz agresywnym, szybkim działaniem.

Kultura „pracuj ciężko i baw się” to kultura gdzie nadrzędną wartością jest praca oraz bycie aktywnym. Istotne jest także znalezienie równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym. W kulturze tej widoczne są określone rytuały i obrzędy, które wzmacniają motywację członków organizacji.

Kultura spokojnego działania skoncentrowana jest na takich aspektach jak porządek, racjonalność i autorytet. Kariera przebiega w sposób spokojny, zgodnie z formalną drogą. Pożądany pracownik to osoba opanowana, nieokazująca emocji, stateczna. Otoczenie postrzegane jest jako zagrożenie i dlatego w kulturze spokojnego działania dominuje długookresowy horyzont działania.

Kulturę trwania stabilności cechuje nastawienie na zadania, które są jasno rozdzielone i sprecyzowane. Umożliwia to klarownie przedstawiony opis stanowisk pracy, gdzie wszyscy znają swoje zadania, akceptują je i sumiennie wykonują. Stabilność i tradycja w tej kulturze są niewątpliwie zaletą jednak nie łatwo w niej dokonywać zmian [Czerska 2003, s. 26-28].

Kolejną typologię kultury prezentuje N.H. Snyder. Uwzględnia on takie aspekty jak orientacja firmy (technologiczna lub społeczna) oraz dominujące nastawienie (na osiągnięcie lub na wykonanie). Nakładając te dwa wymiary otrzymamy macierz pozwalającą na wyodrębnienie czterech typów kultury - tabela 14.

Tabela 14. Podział kultury organizacyjnej według N.H. Snydera

Wymiar	Nastawienie na osiągnięcia	Nastawienie na wykonanie
Orientacja technologiczna	kultura jakościowa	kultura produktywna
Orientacja społeczna	kultura twórcza, kreatywna	kultura wspierająca

Źródło: [Rowe i in. 1989, s. 307]

Kultura jakościowa to kultura skupiająca się na udoskonalaniu umiejętności pracowników poprzez efektywne planowanie oraz rozwiązywanie problemów. W związku z tym, że jest to kultura nastawiona na osiągnięcia, istotne jest elastyczne przystosowanie się do otoczenia i akceptacja wynikających z niego zmian.

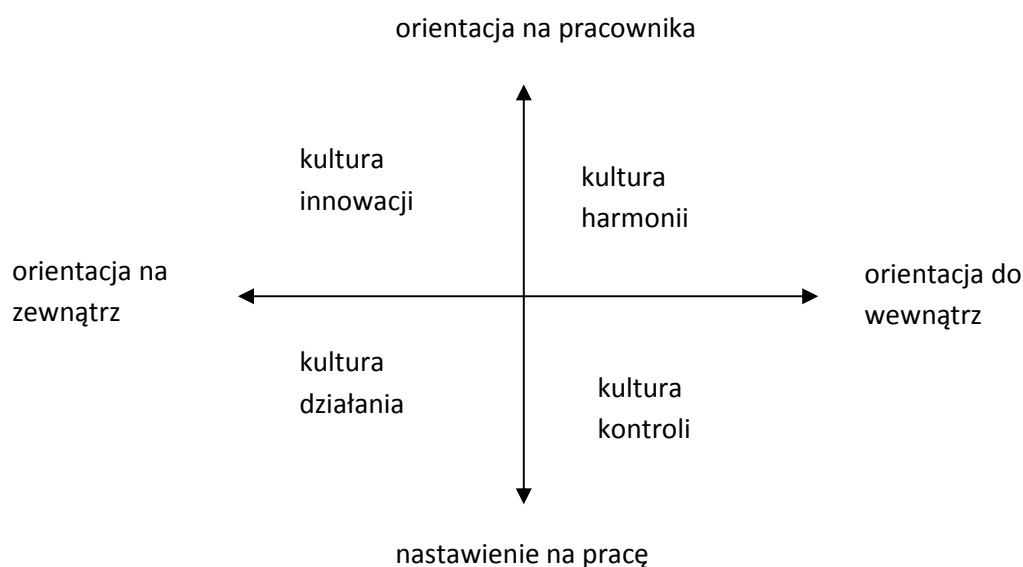
Kultura nastawiona na osiągnięcia a jednocześnie posiadająca orientację społeczną to kultura twórcza, kreatywna. Charakteryzuje się ona innowacyjnością, przedsiębiorczością,

dążeniem do rozwoju i jednocześnie możliwością podejmowania ryzyka. Jest to również kultura, która otwarta jest na zmiany.

Kultura produktywna to kultura skoncentrowana na wydajności i spójności. Koncentruje się na sztywnym trzymaniu się reguł i procedur. W kulturze tej ze względu na liczne rytuały oraz procedury trudno dokonywać zmian, gdyż występuje wiele ograniczeń w ich wprowadzaniu.

Kultura wspierająca charakteryzuje się kooperacją, pracą zespołową oraz silną motywacją członków organizacji. Jest to kultura, w której dokonuje się zmian, jako reakcji organizacji na sytuację w otoczeniu [Rowe i in. 1989, s. 306-307].

Podobnie do N.H. Snydera podchodzi do podziału kultur T.J. Peters. Dokonał on rozróżnienia kultur ze względu na orientację na pracownika i na pracę oraz na orientację zewnętrzną lub wewnętrzną. Zestawienie tych dwóch wymiarów umożliwiło zdefiniowanie czterech rodzajów kultur (rysunek 21): innowacji, działania, harmonii oraz kontroli.



Rysunek 21. Model kulturowy T.J. Petersa

Źródło: [Zbiegień-Maciąg 1999, s. 72-75]

Kultura innowacji to kultura zorientowana na zewnątrz, a jednocześnie na pracownika. Nacisk położony jest na kreatywność oraz innowacje. Działanie takie możliwe jest dzięki reagowaniu na zmiany w otoczeniu i dopasowywanie organizacji do tych zmian oraz wprowadzanie licznych nowości, a także budowaniu silnej więzi z pracownikami. Choć wiąże się to z podejmowaniem ryzyka, organizacje posiadające ten typ kultury skłonne są je ponieść. Ten typ kultury charakteryzuje się również komunikacją nieformalną, skłonnością do

pracy po godzinach, ale także pewną tolerancją dla błędów i dużą rolą charyzmatycznego przywódcy [Wiernek 2000, s. 71-72]. W takiej organizacji mogą pojawić się problemy z rozwojem, chaosem oraz niekontrolowanymi kosztami.

Drugi typ kultury to kultura działania. Dominuje w niej orientacja na zewnątrz oraz zorientowanie na pracę, gdzie wysiłek i inicjatywa zostają docenione. Kultura ta nie jest wolna od wad. Mogą wystąpić problemy w delegowaniu uprawnień a przez to może wystąpić przeciążenie najwyższego kierownictwa.

Ze względu na orientację do wewnątrz oraz na pracownika wyróżnić można kolejny typ kultury, którym jest harmonia. W przeciwieństwie od wcześniej opisywanych typów kultur, w tej kulturze istotni są tutaj ludzie i praca zespołowa. W organizacji panuje atmosfera otwartości, jawności oraz porozumienia. Często odbywają się zebrania a także dokonywana jest systematyczna ocena członków organizacji. Jeśli pracownicy są lojalni w stosunku do organizacji oraz dyspozycyjni zostaje to zauważone i docenione. Ważną rolę w tego typu kulturze odgrywają wartości kulturowe, które mają wpływ na decyzje strategiczne. W tego typu kulturze dużą uwagę przywiązuje się do rozwoju pracowników oraz do nagradzania ich osiągnięć [Wiernek 2000, s. 74-75]. Orientacja do wewnątrz stanowi jednak barierę przed zmianami. Chęć zmiany tej orientacji możliwa jest wyłącznie w momencie, kiedy nowe wartości są zbieżne z kulturą organizacyjną.

Ostatnim typem kultury jest kultura kontroli. Jest to kultura biurokratyczna, nastawiona na pracę, konserwatywna oraz wysoce zhierarchizowana. Ceną za poczucie bezpieczeństwa staje się ograniczenie swobody działania i formalizacja stosunków międzyludzkich. W przeciwieństwie do kultury innowacji panują tu kontakty formalne, oparte na procedurach a także pisemne formy przekazu. Ceniona jest punktualność oraz lojalność. Jest to jednak kultura, która nastawiona jest na wewnątrz organizacji, co prowadzi do niechęci w podejmowaniu ryzyka, niskiej kreatywności oraz oporu wobec zmian [Zbiegień-Maciąg 1999, s. 66-67].

Kolejną typologią jest podział kultur zaproponowany przez C. Sikorskiego. Zwraca on uwagę na dysonans kulturowy (sytuację, w której członkowie organizacji uświadamiają sobie odmienne postrzeganie własnych nor i wartości), który jest najczęściej zauważany na początku działalności, podczas wprowadzania zmian oraz podczas poszerzania przedmiotu i obszaru działania organizacji. Model ten prezentuje dwa podejścia do dysonansu kulturowego –akceptację dysonansu lub brak akceptacji dysonansu oraz dwa podejścia do stosunków społecznych, które mogą mieć charakter antagonistyczny lub nieantagonistyczny. Nakładając

te dwa wymiary otrzymujemy cztery typy kultury organizacyjnej: dominacji, adaptacji, rywalizacji oraz współdziałania, które zostały scharakteryzowane w tabeli 15.

Tabela 15. Charakterystyka kultury organizacyjnej C. Sikorskiego

Wymiar	Akceptacja dysonansu kulturowego	Brak akceptacji dysonansu kulturowego
Stosunki antagonistyczne	Kultura rywalizacji • istnienie subkultur konkurujących między sobą • kolektywizm • orientacja na teraźniejszość • kultura męska oparta na poszanowaniu hierarchii • duża rola grupy • wykorzystywanie konfliktów do stymulowania członków organizacji • wewnętrzne współzawodnictwo • nierutynowe działania • istotna jest akceptacja zachowań zarówno przez grupę jak i przez otoczenie • poczucie przynależności do grupy • przeznaczanie energii na walkę pomiędzy subkulturami	Kultura dominacji • przewidywalność zachowań członków organizacji • funkcjonowanie w niekonkurencyjnym otoczeniu • rutynowy charakter działań • możliwe podporządkowanie własnej tradycji kulturowej • silna potrzeba bezpieczeństwa i stabilności – unikanie niepewności • orientacja na przeszłość • duży dystans władzy – stabilizacja układu społecznego • kultura kolektywistyczna • preferowanie uniwersalizmu • posługiwanie się stereotypami • wzajemna lojalność
Stosunki nie-antagonistyczne	Kultura współdziałania • suwerenność kultur • poszanowanie odmiennych wartości • rutynowe działania w konkurencyjnym otoczeniu • kultura kobieca	Kultura adaptacji • nierutynowe działania w konkurencyjnym otoczeniu • orientacja na osiągnięcia • silna motywacja wewnętrzna • koncentracja na własnym rozwoju i na potrzebach klientów

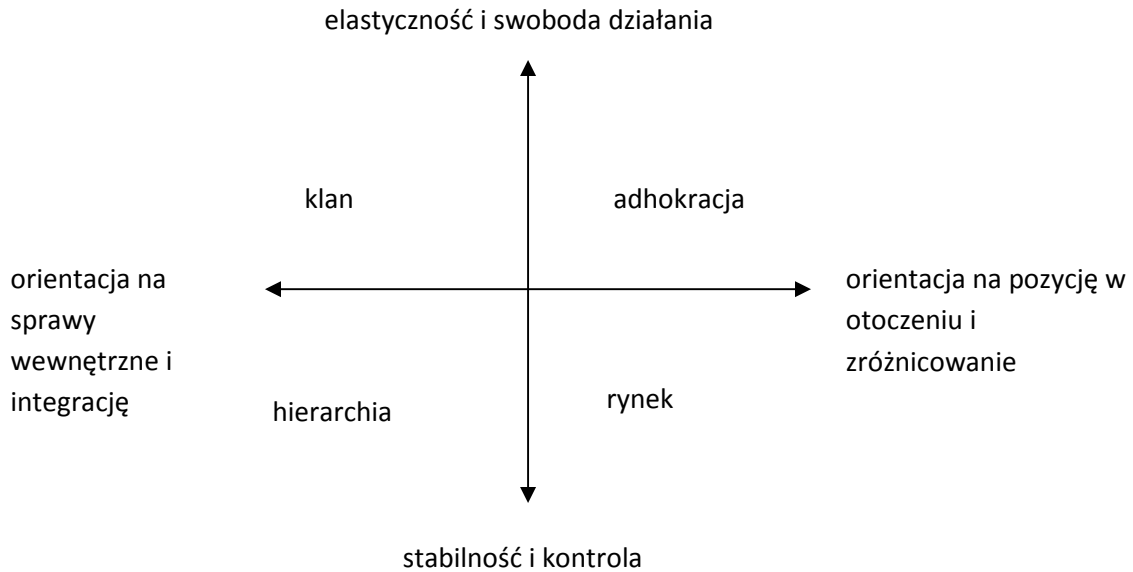
	• możliwość osiągnięcia efektu synergicznego • niewielki dystans społeczny • demokratyczny styl kierowania • dążenie do harmonii z otoczeniem • partykularyzm	• konsensus w tworzeniu nowych wartości kulturowych • otwartość • partnerstwo na linii przełożony – podwładny • kreatywność • spontaniczność komunikacji • poszukiwanie nowych metod pracy • orientacja na przyszłość • cele organizacji zintegrowane z celami jednostki • wysoki stopień tolerancji niepewności
--	---	--

Źródło: [Starosta 2012, s. 292]

Bardzo istotną typologię kultury przedstawili K. Cameron i R. Quinn, którzy zaproponowali model wartości konkurujących. Jest to model dwuwymiarowy, gdzie jeden wymiar charakteryzowany jest poprzez elastyczność i swobodę działania oraz stabilność i kontrolę, a drugi wymiar przedstawia orientację na sprawy wewnętrzne i integrację lub orientację na pozycję w otoczeniu i zróżnicowanie. Zestawienie tych dwóch wymiarów pozwoliło na wyodrębnienie czterech typów kultur: klanu, adhokracji, rynku oraz hierarchii. Można je opisać za pomocą sześciu zmiennych szczegółowych:

- ogólnej charakterystyki organizacji,
- stylu przywództwa,
- stylu zarządzania,
- elementów zapewniających spójność organizacji,
- elementów, na które kładzie się największy nacisk,
- kryteriów sukcesu.

Model ten pozwala z jednej strony na określenie stanu obecnego kultury organizacyjnej a z drugiej na zdefiniowanie jej pożądanego typu.



Rysunek 22. Model wartości konkurujących

Źródło: [Cameron i Quinn 2003, s. 40]

Kultura hierarchii to kultura silnie sformalizowana i zhierarchizowana. Osoby zarządzające organizacją (poprzez liczne procedury) są obserwatorami oraz osobami koordynującymi i kontrolującymi działania. Cechują się także umiejętnościami administracyjnymi oraz motywacyjnymi, rozumianymi jako nakłanianie pracowników do wydajniejszej pracy. Budowanie tego typu kultury wymaga skupienia się na procesach reorganizacji i tworzeniu sprawnej infrastruktury. Zarządzanie zasobami ludzkimi koncentruje się w tej kulturze na bezpieczeństwie zatrudnienia, zapewnianiu stabilności i przewidywalności zachowań. Celem organizacji posiadającej ten typ kultury jest efektywność oraz trwałość. Osiągnięcie tych celów możliwe jest dzięki procedurom, zasadom, przepisom oraz przewidywalności zachowań członków organizacji (uzyskanej dzięki wąskiej specjalizacji i scentralizowanym decyzjom). Organizacje, w których dominuje kultura hierarchii charakteryzują się ujednoliconymi produktami, ograniczeniem samodzielności podejmowanych decyzji oraz wieloma szczeblami hierarchicznymi. Awans możliwy jest poprzez znajomość procedur i ich przestrzeganie a reguły jego przyznawania są ściśle określone. Efektywność osiągana jest poprzez wydajność, szybkość działań, przewidywalność oraz pracę bez zakłóceń. Miarę sukcesu stanowią pewność dostaw, dotrzymywanie harmonogramów i niskie koszty.

Kultura powstała ze skrzyżowania wymiarów: stabilność i kontrola oraz orientacji na pozycję w otoczeniu i zróżnicowanie to kultura rynku. Cechą charakterystyczną jest

zorientowanie na kształtowanie własnej pozycji w otoczeniu oraz koncentracja na transakcje z zewnętrznymi podmiotami. Zawieranie transakcji z podmiotami zewnętrznymi możliwe jest dzięki ekonomicznym mechanizmom rynkowym. Oznacza to, że przedsiębiorstwa koncentrują się głównie na przeprowadzaniu transakcji z innymi jednostkami (wymianie, sprzedaży czy kontraktach). Organizacje te dążą do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, osiągnięcia rentowności, realizacji założonych celów oraz ambitnych zadań i utrzymaniu lojalności klientów. Nie jest to zadanie proste, gdyż otoczenie nie sprzyja budowaniu relacji, natomiast klienci oczekują coraz to nowszych produktów oraz wyższej jakości. Sprostanie tym wymagom wymusza na organizacji osiągnięcie wysokiej wydajności oraz wyprzedzanie konkurencji, dzięki skupieniu się na osiągniętej pozycji na rynku i kontroli.

W kulturze typu rynek kładzie się nacisk na osiągnięcie zysków poprzez agresywne, stanowcze działania. Dlatego tak istotna jest rola kierownika, który musi być nadzorcą oraz wymagającym i stanowczym przywódcą. Mobilizuje on ludzi do ciężkiej pracy oraz motywuje do osiągnięcia wyznaczonych wyników. Przywódca w tej kulturze jest wymagający i bezwzględny, a styl zarządzania można określić jako promowanie zawziętej rywalizacji. Gwarancją spójności jest chęć zwyciężania, powiększania udziału w rynku oraz polepszania wyników finansowych. Dla organizacji o kulturze rynku sukces rozumiany jest jako osiągnięcie przewagi konkurencyjnej oraz pozycji lidera.

Kultura, która stawia na wartości oraz wspólnotę celów to kultura klanu. Oparta jest na poczuciu wspólnoty, lojalności pracowników i zaufaniu. Podstawową wartością jest praca zespołowa, zaangażowanie i wspólna odpowiedzialność za organizację. Ten typ kultury organizacyjnej charakteryzuje inne niż w poprzednich kulturach nastawienie do klienta. Jest on traktowany jako partner, natomiast pracownikom stwarza się możliwość rozwoju, swobodę działań oraz zwiększony zostaje zakres ich uprawnień. W organizacjach, w których dominuje kultura klanu panuje atmosfera przyjaźni, zaufania i współdziałania. Zauważyć można także nastawienie na realizację wspólnych celów, dominację wspólnie wyznawanych wartości oraz poczucie wspólnoty. W kulturze tej zauważyć można dążenie do zwiększania zaangażowania członków organizacji, budowanie poczucia współdecydowania i odpowiedzialności za przedsiębiorstwo oraz pracę zespołową. Możliwe jest to również dzięki nastawieniu kierownictwa, które jest mentorem a nie kontrolerem. Stanowi ono wsparcie dla członków organizacji oraz pełni funkcję doradczą i mentorską. Kierownictwo zachęca do podejmowania inicjatyw, czynnego uczestniczenia w funkcjonowaniu organizacji oraz do zaangażowania i lojalności. Przekazuje także uprawnienia pracownikom będąc jednocześnie dla nich wsparciem i służąc pomocą. Podstawą funkcjonowania i skuteczności jest nastawienie na

rozwój pracowników, zapewnianie spójności organizacji oraz konsensusu. Sukces zapewniany jest poprzez współdziałanie, traktowanie organizacji jako przyjaznego miejsca pracy, gdzie panują silne więzi pomiędzy pracownikami oraz nastawienie na ludzi.

Ostatnią przedstawioną kulturą w modelu wartości konkurujących jest kultura adhokracji. Jest to kultura nastawiona na innowacje, która najszybciej reaguje na turbulentne otoczenie. Dzięki dywersyfikacji portfela produktów możliwe jest przygotowanie się na zmiany otoczenia. Cechami utożsamianymi z tym typem kultury są kreatywność, przedsiębiorczość oraz innowacyjność. Prowadzą one do zwiększenia elastyczności, zasobów oraz w konsekwencji do wzrostu zyskowności. Organizacja powinna być nastawiona na tworzenie i rozwijanie nowych wyrobów i usług oraz poszukiwanie nowatorskich rozwiązań. Występuje tutaj także inny podział pracy. Zespoły tworzone są do realizacji określonego zadania. Są to zespoły tymczasowe, rozwiązywane po zakończeniu zadania. Pozwala to na dostosowywanie się do zmiennych warunków i elastyczność rozwiązań. Związane jest z tym również przywództwo, które przekazywane jest zależnie od rozwiązywanego problemu. Nie ma tutaj zależności służbowych ani hierarchicznych. Przywódca jest wizjonerem i innowatorem. Cechuje się przedsiębiorczością, pomysłowością oraz brakiem obawy przed podejmowaniem ryzyka. Członkowie organizacji nastawieni są na podejmowanie ryzyka, twórcze rozwiązania oraz eksperymentowanie. Elementem spajającym organizację jest nastawienie na kreatywność, wiedzę oraz zdobywanie nowych zasobów. Kryterium sukcesu staje się szybki wzrost oraz zdobywanie nowych zasobów, co w konsekwencji prowadzi do wytwarzania unikatowych i trudnych do zastąpienia produktów [Cameron i Quinn 2003, s. 40-49].

Trójwymiarową typologię kultury organizacyjnej zaproponowali R. Goffee i G. Jones. Ukazują oni model składający się z dwóch zmiennych: towarzyskości (wysokiej - niskiej) oraz solidarności (wysokiej-niskiej). Pozwoliło to na wyodrębnienie kultury sieciowej, komunalnej, merkantylnej i niejednolitej. Autorzy na cztery typy kultury nałożyli jeszcze jeden wymiar jakim jest dopasowanie do warunków funkcjonowania.

Kultura sieciowa charakteryzuje się niskim poziomem solidarności oraz wysokim poziomem towarzyskości. Jest to kultura elastyczna, gdzie członkowie organizacji skupiają się na własnych interesach, co stanowi barierę w realizowaniu ogólnie narzuconych celów i zadań. Ten typ kultury pozwala jednak na otwartą komunikację i wyzwala kreatywność. Wysoki poziom towarzyskości wpływa na niskie poczucie solidarności. Przejawia się to w możliwości szybkiej zmiany miejsca pracy czy niezawieraniu bliższych relacji społecznych (mogących być przeszkodą w otwartej komunikacji, wypowiedaniu krytyki).

Kolejną kulturą jest kultura komunalna określana przez wysoki poziom solidarności i towarzyskości. Jest to kultura ułatwiająca syntezę różnych źródeł informacji, przenikanie się i synergii wiedzy pomiędzy jednostkami organizacyjnymi, tworzenie nieformalnych sieci powiązań, koncentrację wokół celów organizacji.

Kulturą z niską towarzyskością i wysoką solidarnością jest kultura merkantylna, gdzie nacisk położony jest na budowanie atmosfery konkurencji i zwycięstwa. Pracownicy skupieni są na indywidualnej realizacji jasno sprecyzowanych zadań. Jest to kultura, która dobrze funkcjonuje w warunkach, kiedy konieczne jest przeprowadzenie gwałtownej zmiany, konkurencja jest znana a przewaga konkurencyjna osiągana jest dzięki powstającym nowym jednostkom organizacyjnym.

Ostatnim typem jest kultura niejednolita, fragmentaryczna charakteryzująca się niskim poziomem zarówno towarzyskości jak i solidarności. W kulturze tej widoczny jest indywidualny charakter pracy, dążenie do osiągania sukcesu, nienawiązywanie osobistych relacji, wysoki poziom rywalizacji i konkurencji.

Ważną rolę w identyfikacji kultur zarówno narodowych jak i organizacyjnych odegrał G. Hofstede. Jego typologia kultur narodowych opiera się na pięciu wymiarach, które opisują wartości charakterystyczne dla danej zbiorowości (w tym również te odnoszące się do miejsca pracy i tylko w takim ujęciu zostaną przedstawione). Wymiary te stworzone były do opisu różnic kulturowych, natomiast poszczególne cechy kultury dotyczą całego zbioru zjawisk społecznych. Do wymiarów tych zalicza się:

- mały dystans władzy – duży dystans władzy,
- kolektywizm – indywidualizm,
- kobiecość – męskość,
- mały stopień unikania niepewności – duży stopień unikania niepewności,
- orientacja długoterminowa – orientacja krótkoterminowa.

Dystans władzy rozumiany jest jako stopień akceptacji nierównego podziału władzy. Dotyczy on sposobu postrzegania hierarchii, statusu społecznego czy też dystansu emocjonalnego pomiędzy podwładnymi a przełożonymi. W organizacjach, gdzie jest mały dystans władzy przełożony i podwładny traktowani są w równy sposób a wszelkie nierówności nie są akceptowane. Pracownicy oczekują, że przełożeni będą z nimi konsultować podejmowane decyzje. W takich organizacjach panuje demokratyczny styl kierowania, gdzie korzysta się z doświadczenia innych osób. W przedsiębiorstwach, gdzie występuje duży dystans władzy hierarchia opiera się na przekonaniu o nierównościach, gdzie

istnieje silna tendencja do centralizacji władzy i pionowych struktur organizacyjnych. Kierownik jest życzliwym autokratą. Pracownicy wykonują ściśle określone polecenia, co powiązane jest z dużą ilością personelu nadzorczego. Występuje duża liczba przepisów i formalnych procedur [Hofstede , Hofstede i Minkov 2011, s. 83-86]. Szczegółową charakterystykę dystansu władzy przedstawia tabela 16.

Tabela 16. Wymiar dystansu władzy

Cechy	Mały dystans władzy	Duży dystans władzy
Stosunek do nierówności	nieakceptowany	akceptowany
Relacje przełożony-podwładny	wzajemna zależność członków organizacji	zależność podwładny-przełożony
	praca w grupach	konflikt pomiędzy osobami mającymi władzę a tymi, którzy jej nie posiadają
	konsultacyjny styl podejmowania decyzji	podwładni oczekują jasno określonych wytycznych realizacji zadań
	relacje pomiędzy przełożonym a podwładnym mają charakter pragmatyczny	w relacjach pomiędzy przełożonym a podwładnym występuje dużo emocji
Zaufanie	wzajemne zaufanie	ograniczone w stosunku do podwładnych
Znaczenie hierarchii	odmienne role i stanowiska, które mogą ulec zmianie, decentralizacja	dążenie do centralizacji
Władza	legalna, poddawana kontroli	pierwotna wobec moralności, związana z posiadaniem przywilejów, nieomylnością okazywana

	nieokazywana, oparta na kryteriach dobra i zła	stawiana ponad prawem
Przywileje i oznaki statusu	nie są aprobowane	powszechnie akceptowane

źródło: opracowanie własne na podstawie: [Hofstede, Hofstede i Minkov 2011 , s.73-92]

Kolejnym opisanym przez badacza wymiarem był indywidualizm i kolektywizm (tabela 17). Wymiar ten odnosi się do postrzegania pracownika jako odrębnej jednostki lub jako członka grupy. Kolektywizm charakteryzuje się przedkładaniem dobra grupy nad dobro jednostki i określa siłę wpływu, jaką ma grupa. Indywidualizm oznacza sytuację odwrotną, czyli dobro jednostki przedkładane jest nad dobro grupowe.⁷ W organizacjach, w których dominuje kolektywizm zauważyć można silną identyfikację grupową. Najczęściej zatrudnia się osoby spokrewnione. W takich organizacjach panują rodzinne relacje gwarantujące lojalność pracowników. W organizacjach indywidualistycznych pracownik zorientowany jest na własną osobę i zaspokajanie własnych potrzeb. Pracownik oczekuje, że będzie traktowany jako specyficzna, wyjątkowa jednostka. Zatrudnienie jest zależne od osiągniętych wyników, a sama praca jest tylko umową handlową pomiędzy przełożonym a podwładnym [Hofstede, Hofstede i Minkov 2011, s. 127-131].

Tabela 17. Wymiar indywidualizm-kolektywizm

Cechy	Indywidualizm	Kolektywizm
Tożsamość	związana z jednostką,	związana z przynależnością do grupy
	związana z niepowtarzalną osobowością	
Relacje przełożony-podwładny	kontrakt zawierany na rynku pracy	postrzegane w kategoriach moralnych przypominających rodzinę
Relacje międzyludzkie	ważniejsza jest realizacja zadań	stanowią podstawową grupę relacji

⁷ Badania na temat indywidualizmu i kolektywizmu prowadzili także Trompenaars i Hampden-Turner (szerzej zobacz: Trompenaars F., Hampden-Turner C. 1998, 2002, 2010)

	prawa i zasady są takie same dla wszystkich	prawa i zasady różnią się w zależności od grupy
Stosunek do organizacji	przynależność w przypadku, kiedy widoczny jest własny interes	jednostka zaangażowana uczuciowo i moralnie w działalność organizacji
Awans	na podstawie osiągnięć i wyników indywidualnych	na podstawie stażu pracy i zaangażowania

źródło: opracowanie własne na podstawie: [Hofstede, Hofstede i Minkov 2011, s.113-138]

Wymiar męskość-kobiecość odnosi się do wartości i zachowań przypisywanych i powszechnie uznawanych za męskie bądź kobiece. Każde społeczeństwo/ grupa społeczna przypisuje pewne cechy i role społeczne płciom (tabela 18). Od mężczyzn oczekuje się asertywności, rywalizacji, siły. Natomiast kobiecość będzie charakteryzowała się takimi cechami jak empatia, zaufanie czy dobre stosunki międzyludzkie [Hofstede 2001, s. 279-293]. W organizacjach określanych jako męskie dominuje rozwiązywanie konfliktów z perspektywy siły określonej jednostki czy grupy zawodowej. Kierownicy powinni charakteryzować się stanowczością i agresywnością. Praca jest domeną mężczyzn i stanowi sens życia. Zauważalny jest także niższy odsetek kobiet na kierowniczych stanowiskach. W organizacjach kobiecych kierownicy kierują się intuicją, rozwiązują problemy na drodze kompromisu, dążą do uzyskania porozumienia i konsensusu. W takich organizacjach zauważalny jest większe nastawienie na bezpośrednie kontakty międzyludzkie i współpracę niż w przypadku organizacji męskich [Hofstede, Hofstede i Minkov 2011, s. 173-177].

Tabela 18. Wymiar kobiecość-męskość

Cechy	Kobiecość	Męskość
Cechy charakterystyczne	role społeczne wzajemnie się przenikają, podobne cechy są przypisywane zarówno kobietom jak i mężczyznom	od mężczyzn oczekuje się asertywności, nastawienia na sukces, stanowczości
		od kobiet oczekuje się czułości, troskliwości, skromności
Nastawienie	na relacje międzyludzkie,	na wyzwania, awans, zarobki

	jakość życia	
Rozwiązywanie konfliktów	na drodze kompromisów	przez konfrontacje siły
Wynagrodzenie	przyznawane według zasady równości	przyznawane według zasady słuszności
Wielkość organizacji	preferowane małe	preferowane duże
Równość szans	większy udział kobiet na rynku pracy	mniej udział kobiet na rynku pracy
	robienie kariery możliwe bez względu na płeć	robienie kariery domeną mężczyzn
Styl kierowania	demokratyczny	autokratyczny

źródło: opracowanie własne na podstawie: [Hofstede, Hofstede i Minkov. 2011 s.159-178]

Kolejnym wymiarem kultury jest stopień unikania niepewności (tabela 19). Określa on wrażliwość społeczeństwa na zmiany, nowe oraz trudne do przewidzenia sytuacje. Unikanie niepewności wyrażane jest poprzez potrzebę przewidywalności zachowań oraz sytuacji [Koźmiński i Piotrowski 1998, s. 602]. W organizacjach o małym stopniu unikania niepewności występuje większa swoboda w podejmowaniu decyzji (podejmowanych zarówno na podstawie wiedzy jak i zdrowego rozsądku) oraz zróżnicowanie zachowań w miejscu pracy (z powodu małej liczby formalnych procedur). W organizacjach o dużym stopniu unikania niepewności dominuje chęć ograniczenia niepewności poprzez tworzenie licznych procedur i przepisów. Decyzje podejmowane są tylko na podstawie wiedzy. Dużą rolę odgrywają specjaliści z długim doświadczeniem praktycznym. Kierownicy skoncentrowani są na koordynowaniu bieżących działań. Pracownicy natomiast postępują zgodnie z wytycznymi, co powoduje ograniczoną innowacyjność i kreatywność [Hofstede, Hofstede i Minkov 2011, s. 215-223].

Tabela 19. Wymiar stopnia unikania niepewności

Cechy	Mały stopień unikania niepewności	Duży stopień unikania niepewności
Podejmowane działania	ograniczenie przepisów i procedur	większa formalizacja

Skłonność do ryzyka	duża	mała
Konflikty	wykorzystywane do konstruktywnego działania	wywołują agresję, należy ich unikać
Nastawienie	otwartość	przygotowanie się na przyszłe zdarzenia
	nieodczuwanie lęków	odczuwanie lęków
	relatywizm	przyszłość stanowi zagrożenie
	empiryzm	poszukiwanie absolutnych prawd i wartości
Praca	konieczność	wewnętrzna potrzeba
Motywacja	zaspokojenie potrzeb uznania i przynależności do grupy	zaspokojenie potrzeb bezpieczeństwa, uznania i przynależności
Zadania	elastyczne	ustrukturalizowane

źródło: opracowanie własne na podstawie: [Hofstede, Hofstede i Minkov 2011, s.213-229]

Ostatnim scharakteryzowanym przez G. Hofstede wymiarem kultury jest orientacja czasowa – długo- i krótkoterminowa (tabela 20). Orientacja długoterminowa oznacza koncentrację działań mających skutkować rezultatem w przyszłości. W organizacjach, gdzie występuje orientacja długoterminowa dominuje wytrwałość w dążeniu do określonego celu oraz budowanie silnej pozycji konkurencyjnej kosztem szybkich i spektakularnych sukcesów. Orientacja krótkoterminowa koncentruje się na teraźniejszości i przeszłości. W organizacjach o orientacji krótkoterminowej koncentruje się na krótkoterminowych zyskach a w centrum zainteresowania kierownictwa leżą przede wszystkim bieżące wyniki organizacji, które wpływają na ocenę ich pracy. Dominuje krótkowzroczność przedsięwzięć i myślenie analityczne a nie syntetyczne [Hofstede, Hofstede i Minkov 2011, s. 250-253].

Tabela 20. Wymiar orientacji czasowej

Cechy	Orientacja krótkoterminowa	Orientacja długoterminowa
Perspektywa czasowa	przeszłość i teraźniejszość	przyszłość
Horyzont czasowy	zyski tegoroczne	zyski za 10 lat
Wynagrodzenie	zgodne z umiejętnościami, zależne od wyników	brak dużych rozbieżności pomiędzy wynagrodzeniami
Dominujące cechy	racjonalność	kształtowa i przestrzeganie relacji międzyludzkich według statusu
		wytrwałość
Myślenie	analityczne	syntetyczne

źródło: opracowanie własne na podstawie: [Hofstede, Hofstede i Minkov 2011, s. 250-258]

Spośród opisanych pięciu wymiarów kultury narodowej szczególne znaczenie w kontekście kultury organizacyjnej posiadają zwłaszcza dwa wymiary – dystans władzy oraz stopień unikania niepewności [Hofstede, Hofstede i Minkov 2011, s. 310].

W odniesieniu do kultury organizacyjnej G. Hofstede na podstawie badań Institute for Research on Intercultural Cooperation (przeprowadzonych na próbie dwudziestu organizacji) wyróżnił dodatkowo sześć wymiarów. Są to: orientacja na proces lub wyniki, na pracowników lub na wykonywanie zadań, na prowincjonalizm lub profesjonalizm, na otwartość lub zamkniętość, na luźną lub ścisłą kontrolę oraz pragmatyczne lub normatywne podejście do klienta.

- Orientacja na proces – orientacja na wyniki – w kulturach zorientowanych na wyniki ludzie bardziej skupiają się na elastyczne dostosowywanie się do sytuacji i na maksymalne zaangażowanie w sprawy zawodowe. Kultury zorientowane na proces charakteryzują się unikaniem ryzyka oraz ograniczonym zaangażowaniem w pracę.
- Orientacja na pracowników – orientacja na zadania – wymiar określa nastawienie na dobro pracowników lub na wykonywanie zadań. Orientacja na pracownika oznacza większe skupienie się na zapewnieniu pracownikom odpowiednich warunków pracy, partycypację w podejmowaniu decyzje, pracę w grupach. Tam natomiast gdzie dominuje nastawienie na zadania zauważyć można orientację na wyniki i wykonywanie zadań.

- Prowincjonalizm – profesjonalizm – odnosi się do źródła identyfikacji pracowników, którym może być sama organizacja lub grupa zawodowa. W kulturach prowincjonalnych członkowie organizacji odnoszą normy i wartości zarówno do życia zawodowego jak i prywatnego. Kultury profesjonalne wyróżniają się natomiast postrzeganiem życia prywatnego członków organizacji jako niezależnej kwestii każdej jednostki. Pracownicy mają przekonanie, że zatrudniani są ze względu na umiejętności. W kulturach prowincjonalnych ważną rolę odgrywa także pochodzenie społeczne.
- System otwarty – system zamknięty – system otwarty charakteryzuje się przyjaznym nastawieniem pracowników do nowych członków organizacji oraz przyjazną atmosferą pracy. W systemie zamkniętym ludzie są bardziej skryci a przynależność do grupy określana jest po spełnieniu określonych wymagań.
- Luźna kontrola – ścisła kontrola – w organizacjach charakteryzujących się ścisłą kontrolą dużą uwagę przywiązuje się do punktualności, ograniczania i kontrolowania kosztów a komunikacja jest bardziej formalna. Luźna kontrola wiąże się z bardziej nieformalnym komunikowaniem oraz mniejszym nastawieniem na koszty.
- Normatywność – pragmatyzm – wymiar ten charakteryzuje stosunek organizacji do klienta. Organizacje normatywne główny nacisk kładą na przestrzeganie procedur organizacyjnych i standardów etycznych. Organizacje pragmatyczne zorientowane są na rynek i na zaspokajanie potrzeb klientów, a w konsekwencji na osiągane rezultaty [Hofstede, Hofstede, Minkov 2011, s. 360-365].

Przedstawione klasyfikacje zostały wybrane ze względu na swój aplikacyjny charakter oraz przekrojowe podejście. Typologie te wydają się być istotne z punktu widzenia zarządzania antykryzysowego. Do istotnych wymiarów, na które należy zwrócić uwagę w kontekście zarządzania antykryzysowego należą:

- podejście do ryzyka (T. Deal i H. Kennedy),
- relacje z otoczeniem i wewnątrz organizacji (Ch. Handy, T.J Peters, K. Cameron, R.Quinn),
- szybkość informacji zwrotnej (T. Deal i H. Kennedy),
- unikanie niepewności (G. Hofstede),
- indywidualizm - kolektywizm (G. Hofstede),
- dystans władzy (G. Hofstede),
- efektywność (K. Cameron, R.Quinn).

Wymiary te podkreślają aspekty, jakie należy wziąć pod uwagę diagnozując kulturę organizacyjną w zarządzaniu antykryzysowym. Chcąc określić profil kultury organizacyjnej w zarządzaniu antykryzysowym konieczne jest określenie poziomu takich cech jak: szybkość podejmowania decyzji, niepewność otoczenia, stosunek do władzy, nastawienie na realizację zadań, podejście do wprowadzanych zmian czy szybkość przepływu informacji.

2.5. Funkcje kultury organizacyjnej w zarządzaniu antykryzysowym

Znaczenie kultury organizacyjnej dla sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa wynika z funkcji, jakie pełni ona w przedsiębiorstwie oraz wpływu jaki wywiera na jego relacje z otoczeniem.

Funkcje kultury organizacyjnej można podzielić na dwie grupy: wewnętrzne i zewnętrzne.⁸

Do funkcji wewnętrznych zaliczyć można:

1. Funkcję integrującą, która polega na budowaniu współpracy i wspólnoty, tworzeniu więzi oraz relacji pomiędzy pracownikami. Nowi członkowie organizacji chcąc być zaakceptowanymi muszą uczyć się nowego sposobu działania oraz właściwego funkcjonowania w nowym środowisku. P. Bate podkreśla, że dla prawidłowej identyfikacji kultury organizacyjnej konieczne jest uczestnictwo. Pomimo możliwych różnic w poglądach, zachowaniach czy celach kultura organizacyjna wyrażana jest poprzez to, co jest wspólne i jest efektem uczestnictwa w danej grupie [Bate 1984, s.45]. Funkcja integracyjna może być traktowana jako element selekcji członków organizacji, którzy nie wpisują się w podstawowe założenia oraz normy i wartości kulturowe. Kadra kierownicza z jednej strony preferując określone postawy i zachowania, wskazuje typy osób jakich poszukuje a z drugiej pozwala na świadome

⁸Inny podział funkcji kultury organizacyjnej przedstawiają: S. Smoleński [Smoleński 2001, s.222], który zwraca uwagę na podstawowe siedem funkcji kultury organizacyjnej, J. Penc, który przedstawia funkcję integracyjną, percepcyjną, adaptacyjną oraz motywacyjną kultury organizacyjnej [Penc 1999, s. 88-89], Ł. Sułkowski, który w dodatkowo uwzględnia także stymulowanie zmian organizacyjnych [Sułkowski 2002b, s.60] oraz G. Aniszewska i I. Gielnicka, które wskazują jeszcze funkcję jaką jest zapewnianie poczucia tożsamości pracowników z organizacją [Aniszewska i Gielnicka 1999, s. 15-16].

decydowanie jednostek o chęci przynależności do danej społeczności [Leśniewski i Morawska 2012, s. 101].

Funkcja integrująca wyrażana jest w organizacji poprzez:

- proces tworzenia wspólnych wzorów myślenia, wartości, norm, doświadczeń, uczenie się,
 - dawanie członkom organizacji poczucia stabilności, równowagi, spokoju i bezpieczeństwa,
 - budowanie tożsamości organizacji – organizacja składa się z wielu różnych osobowości, charakterów, wartości, które wspólnie współtworzą tożsamość organizacji. H. Mintzberg uważa, że to właśnie tożsamość, poprzez takie elementy jak filozofia, historia, nazwa, tradycje, wartości odróżnia organizacje, stanowi o jej unikatowości i daje poczucie przynależności jej członków do konkretnej wspólnoty. Tożsamość może być także wykorzystywana do kreowania i utrwalania pozytywnego wizerunku dzięki wspólnie wyznawanym wartościom [Czerska 2003, s. 17],
 - wspólny język i aparat pojęciowy – wspólny, zrozumiały dla wszystkich język i sposób komunikacji jest niezbędnym elementem, aby mogła dokonać się integracja,
 - definiowanie i kształtowanie granic grupy, co w znaczący sposób wpływa na sprawne funkcjonowanie organizacji,
 - stwarzanie ideologii, czyli tłumaczenie zdarzeń, które są niezrozumiałe, kultura ułatwia postrzeganie niespodziewanych sytuacji, nadaje sens sytuacjom, przez co zmniejsza niepewność członków organizacji,
 - identyfikację oznak statusu, czyli sposobów uzyskania kolejnych szczebli władzy oraz wiążącego się z nią autorytetu; ułatwia to określenie relacji w organizacji, pozwala na ograniczenie konfliktów i nieporozumień, udziela informacji na temat tego, w jaki sposób powinno się zachowywać w organizacji a jakie zachowania są niedozwolone oraz w jaki sposób krytykować osoby posiadające władzę,
 - stwarzanie możliwości definiowania pożądanych zachowań oraz kryteriów karania i nagradzania, co pozwala członkom danej grupy na większą integrację, kultura organizacyjna wyznacza wspólne podstawy do oceny zachowań i postaw, dzięki czemu możliwe jest sprecyzowanie pożądanych i niepożądanych zachowań, wartości czy norm kulturowych [Czerska 2003, s. 100-101].
2. Funkcję poznawczo-informacyjną (nazywana również funkcją percepcyjną) – obejmuje ona swoim zakresem sposoby postrzegania grupy oraz otoczenia, dzięki

czemu możliwe jest pozyskiwanie i rozwijanie wiedzy, łatwiejsza interpretacja zdarzeń oraz tworzenie gotowych sposobów postrzegania zjawisk [Zbiegień-Maciąg 1999, s.35]. Funkcja ta umożliwia także stworzenie wspólnego sposobu oceny postaw i zachowań w organizacji dzięki stworzeniu jednorodnych kryteriów kar i nagród. Członkowie organizacji mogą w łatwy sposób stwierdzić czy ich zachowania są zgodne z ustalonymi normami oraz czy powinni dokonać zmiany własnych działań. Taka strukturyzacja zarówno procesów, znaczeń, wartości jak i zachowań sprzyja realizacji założonych celów organizacji [Siemiński 2008, s. 37]. Dzięki tej funkcji możliwe jest określenie zasad władzy i statusu. Kultura organizacyjna pozwala na określenie jasnych kryteriów posiadania oraz zdobywania autorytetu dzięki czemu możliwe jest ograniczenie liczby konfliktów na tle władzy. Zostają również zdefiniowane kryteria pożądanых oraz niedopuszczalnych zachowań.

3. Funkcję adaptacyjną polegającą na tworzeniu gotowych schematów zachowań w momencie zmian zachodzących w otoczeniu organizacji jak i jej wnętrzu. Dzięki kulturze organizacyjnej ograniczona zostaje niepewność, łatwiej można podejmować decyzje, planować oraz przewidywać zdarzenia [Zbiegień-Maciąg 2003, s. 175]. Wzrasta poczucie bezpieczeństwa, co przekłada się na większą motywację i mobilizację do działania członków organizacji [Zbiegień-Maciąg 1999, s. 37]. Funkcja ta obejmuje także uzgodnienie w danym środowisku wizji, misji, strategii oraz kryteriów oceny działania organizacji w warunkach niepewności. Najczęstszymi sposobami adaptacji kulturowej są:

- izolacja polegająca na selekcjonowaniu informacji nieistotnych lub błędnych,
- przystosowanie bierne, gdzie eliminuje się bądź przemieszcza w hierarchii wartości określony element,
- przystosowanie czynne polegające na utrzymaniu ciągłości kultury przez przekazywanie norm i wartości członkom innych grup [Quinn i McGrath 1985, s. 331].

Funkcje kultury organizacyjnej uwzględniają również dostosowanie zewnętrzne. Dostosowanie zewnętrzne może być rozumiane, jako oddziaływanie wewnętrznych mechanizmów na elementy zewnętrzne, jak również jako zmiany otoczenia wywierające wpływ na wnętrze organizacji. Funkcje zewnętrzne obejmują:

- zrozumienie misji i strategii organizacji, w tym celów organizacji,
- zapewnienie integracji członków organizacji poprzez ustalenie celów,

- środki i sposoby, za pomocą których można zrealizować wcześniej ustalone cele,
- stworzenie jednolitych dla wszystkich pracowników kryteriów pomiaru i stopnia zrealizowania założonych celów, dzięki czemu możliwe jest ustalenie czy cele zostały zrealizowane oraz w jakim stopniu,
- możliwość wspólnego ustalania strategii zmian, sposobów jej modyfikowania oraz kierunków i metod udoskonalania organizacji,
- przepływ norm, wartości, postaw z wnętrza organizacji w kierunku otoczenia, [Siemiński 2008, s. 34-35] sposoby dostosowywania organizacji dotyczące tworzenia pożądanej strategii zarówno w sytuacjach kryzysowych jak i wtedy, kiedy organizacja funkcjonuje sprawnie [Zbiegień-Maciąg 1999, s.37].

Funkcje kultury w sytuacji kryzysowej kształtują się inaczej niż w przypadku stabilnego i przewidywalnego otoczenia. Jeśli jeszcze w fazie przygotowania do kryzysu nie są dostrzegalne duże różnice w pojmowaniu funkcji kultury organizacyjnej to w przypadku pozostałych faz zarządzania antykryzysowego funkcje kultury, jeśli nie ulegają modyfikacji, wymagają szerszego pojmowania.

Kultura organizacyjna często pojmowana jest jako „klej” spajający pozostałe elementy organizacji czy jako stabilizator zmian organizacyjnych. Jednak w momencie wystąpienia kryzysu charakteryzującego się zagrożeniem egzystencji przedsiębiorstwa, utratą kontroli nad funkcjonowaniem organizacji, negatywnym oddziaływaniem na zasoby organizacji, ograniczoną ilością czasu na reakcję oraz ograniczonym dostępem do informacji [Krzakiewicz 2008, s. 13] konieczne jest dokonywanie zmian, którym kultura organizacyjna ma sprzyjać. Zdarzają się również sytuacje, kiedy również kultura organizacyjna musi ulegać zmianie. Nie stanowi ona wtedy punktu oparcia dla członków organizacji, ale nadaje kierunek działania i stanowi wyzwanie. Kultura organizacyjna w kryzysie zamiast dawać poczucie stabilizacji powinna umożliwiać dokonywanie zmian, ograniczać niepewność przed nieznanym i zapewniać członkom organizacji poczucie elastyczności i swobody działania. Podobne cechy kultury organizacyjnej zauważyć można w kulturze organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności, gdzie stanowi ona katalizator zmian i wymusza na członkach organizacji przejście od unikania niepewności do absorpcji, gdzie jednostki muszą przełamywać niechęć do stresujących sytuacji i pogodzić się ze zmiennością otoczenia. Funkcjonowanie w warunkach niepewności, jej akceptacja i umiejętność radzenia sobie z nią konieczne jest także w sytuacjach kryzysowych. W związku z tym funkcje kultury organizacyjnej w sytuacji kryzysowej można rozpatrywać również jako funkcje kultury w

warunkach akceptacji niepewności. W kulturze charakteryzującej się wysoką tolerancją niepewności zauważyć można:

- zwiększenie odporności na niepewność,
- akceptację odmiennych wzorów kulturowych,
- akceptację możliwości zmiany kultury organizacyjnej,
- przejście od hierarchii do heterarchii, gdzie władza jest adekwatna do wykonywanego zadania (związane jest to z innym podejściem do postrzegania autorytetu, już nie jako wynikającego z zajmowanego stanowiska a z wiedzy, umiejętności, charyzmy i posiadanego doświadczenia),
- zamianę standaryzacji na różnorodność działań, gdzie konieczne jest twórcze i zindywidualizowane podejście do rozwiązywania problemów,
- większą przynależność do różnych grup społecznych, co związane jest z koniecznością większej i szybszej adaptacji do różnorodnych środowisk i form działalności,
- większą otwartość na nowe formy działania i interakcje z innymi osobami,
- odejście od tradycyjnego pojmowania liderów i przywódców, sztywnych przepisów i procedur oraz przywiązania do tradycji,
- zwiększenie roli pracownika, zakresu jego zadań oraz odpowiedzialności.

Zwiększająca się turbulencja otoczenia, konieczność ciągłych zmian w organizacji oraz pojawiające się kryzysy powodują, że organizacje powinny odchodzić od biurokratyzacji na rzecz relacji międzyludzkich i budowania więzi. P. Bate pokazuje, że tradycyjne organizacje skupiały się na kulturze wspólnoty, poprzez zamykanie się i izolację członków grupy w stosunku do otoczenia. Dawało im to wewnętrzną integrację, poczucie tożsamości oraz stwarzało możliwość reakcji na sytuacje w otoczeniu. Każdy członek organizacji ma ściśle określony zestaw zadań i określoną rolę. Przeciwna do kultury wspólnoty jest kultura sieci, która pozwala na większą otwartość, swobodę działania i jest bardziej elastyczna. Pozwala na skuteczne działanie w warunkach niepewności, umożliwiając kreatywne działanie oraz szybką i bezpośrednią reakcję na zachodzące zjawiska [Bate 1990]. Wraz ze zwiększającą się otwartością i sieciowością ulegają zmianie funkcje kultury organizacyjnej.

Funkcja integrująca z dotychczasowego pojmowania jej jako poczucie tożsamości, budowanie wspólnego aparatu pojęciowego i zapewnianie stabilności przekształca się w integrację różnych grup społecznych. Nie jest istotna już stabilność oraz wewnętrzna integracja tylko otwartość na budowanie nowych relacji. Funkcja ta pozwolić ma na

integrowanie się różnych grup oraz łatwość przemieszczania się pomiędzy grupami. Stałość zbudowanych więzi nie jest już tak istotna ze względu na zmienność warunków i konieczność uelastycznienia struktur, a co za tym idzie konieczność nawiązywania relacji z innymi ludźmi. Przywiązywanie się do określonej grupy i ścisła zależność od niej, jak również potrzeba poczucia przynależności do wąskiej grupy powoduje ograniczone możliwości działania a w przypadku wystąpienia kryzysu i konieczności wprowadzania zmian ogranicza podejmowane działania. Łatwość integrowania jest szczególnie potrzebna w zarządzaniu antykryzysowym. Umiejętność szybkiego nawiązywania więzi, zawierania kontaktów oraz ich zrywania pozwolić ma członkom organizacji na łatwiejsze przystosowanie się do proponowanych zmian, samodzielne poszukiwanie rozwiązań jak również łatwiejszą adaptację do nowych warunków. Do takiego postrzegania integracyjnej funkcji kultury organizacyjnej potrzebne są odpowiednie normy i wartości, dzięki którym członkowie organizacji będą potrafili zrezygnować z poczucia przynależności i łatwiej im będzie przełamywać lęk z tym związany. Takie podejście do kultury organizacyjnej i jej funkcji będzie umożliwiało, w przypadku pojawienia się kolejnych kryzysów, sprawniejsze działanie oraz ograniczenie lęku członków organizacji na przykład przed koniecznością działań rewitalizacyjnych. Funkcja integracyjna nie zmienia się jednak całkowicie. Potrzeba przynależności (choć w mniejszym stopniu) może być zaspokajana przez wspólny aparat pojęciowy, wspólny język, czy też przez budowanie wspólnych norm, wartości oraz doświadczeń. Wzmacnia to integrację członków organizacji utożsamiających się nie z konkretną grupą a z całą organizacją.

Kolejną funkcją, w której zauważyć można zmianę jest funkcja percepcyjna. Jej istota w tradycyjnym rozumieniu sprowadza się do postrzegania otoczenia, grupy, wzorców, norm oraz założeń determinujących funkcjonowanie w określonym środowisku. W warunkach akceptacji niepewności, burzliwych zmian oraz kryzysu funkcję tą można interpretować, jako umiejętność rzeczywistego postrzegania faktów, zdarzeń oraz procesów. Takie rozumienie kultury organizacyjnej pozwala na ograniczenie uogólnień i skłania do relatywizmu sądów. Funkcja percepcyjna oznaczała dotąd interpretowanie organizacji przez pryzmat kultury organizacyjnej, czyli dostarczała informacji o sposobach zachowań oraz postrzeganiu określonego porządku i rzeczywistości. Prowadziło to do stosowania uogólnień, skrótów myślowych i szybszej oceny rzeczywistości. Jednak w sytuacji kryzysowej chcąc znaleźć przyczyny wystąpienia kryzysu oraz podjąć właściwe działania antykryzysowe konieczne jest posiadanie zdolności do poszerzania zbioru informacji a nie ich redukowania. Natomiast konieczne jest posiadanie jak największej ilości informacji, gdyż pozwolić to może na głębszą analizę przyczyn wystąpienia kryzysu oraz możliwość tworzenia różnych jego scenariuszy.

Działania te mają na celu wprowadzenie najbardziej adekwatnych do sytuacji działań rewitalizacyjnych. Zrozumienie rzeczywistych znaczeń i uwarunkowań pomóc może przedsiębiorstwu w ostatnim etapie zarządzania antykryzysowego a mianowicie odbudowie, wyciąganiu wniosków i uczeniu się organizacji. W ostatniej fazie zarządzania antykryzysowego konieczna jest weryfikacja wprowadzonej strategii antykryzysowej oraz ewentualne dokonanie jej modyfikacji (koniecznej do skuteczniejszego zarządzania antykryzysowego). Aby działania były skuteczne potrzebna jest pełna i wyczerpująca informacja ze wcześniejszych etapów zarządzania antykryzysowego, która nie będzie możliwa, jeśli informacje będą przetwarzane w sposób szybki i uogólniony. Nowe wzory kulturowe związane ze skłonnością do poszerzania zbioru informacji konieczne są z punktu widzenia przełamywania lęku związanego z dysonansem poznawczym. Członkowie organizacji odczuwają niepokój związany z koniecznością przetwarzania dużej ilości informacji. Dlatego kultura organizacyjna musi wspierać i kompensować niepokój pracowników przez określanie i tworzenie nowych, pożądanych wzorów zachowań.

Zmiana w postrzeganiu funkcji kultury organizacyjnej dotyczy także funkcji adaptacyjnej. Zauważyć tu można przekształcenie relacji jednostka-otoczenie, gdzie dotychczas to jednostka starała się dostosować otoczenie do panujących w organizacji wartości i norm, natomiast teraz jednostka powinna dostosowywać się do zmieniającej się sytuacji bądź współtworzyć wzorce kulturowe z innymi grupami społecznymi. Członkowie organizacji muszą być otwarci, wyzbyć się stereotypowego myślenia i poszukiwać paradoksów i sprzeczności. Postawa taka jest przydatna nie tylko w przypadku kultury wysokiej tolerancji niepewności ale także w przypadku kultury ułatwiającej podejmowanie działań w ramach zarządzania antykryzysowego. Taka postawa członków organizacji konieczna jest na każdym etapie zarządzania antykryzysowego. Już na etapie przygotowania, przy tworzeniu scenariuszy, analizy otoczenia czy też tworzenia planów antykryzysowych konieczna jest otwartość pracowników, pozbycie się ograniczeń kulturowych oraz wąskiej perspektywy myślenia. Postawa taka sprzyja także działaniom na etapie radzenia sobie z kryzysem, gdzie konieczność kreatywnego myślenia i szukanie sprzeczności pozwala na wypracowywanie bardziej skutecznych metod radzenia sobie z nim. Również w momencie wychodzenia z kryzysu i podejmowania działań rewitalizacyjnych należy przełamywać bariery kulturowe oraz wyzbywać się schematów myślowych. Nowy sposób pojmowania funkcji adaptacyjnej pozwolić ma na przełamywanie lęku związanego z odpowiedzialnością za własne decyzje i działania.

Jak można zauważyć kultura organizacyjna odgrywa ogromną rolę w zarządzaniu antykryzysowym. Jest elementem determinującym wykonywane działania na różnych szczeblach organizacyjnych. Przez właściwe zrozumienie czym jest kultura organizacyjna oraz z jakich elementów się składa, możliwe jest określenie funkcji jakie spełnia w całym procesie zarządzania antykryzysowego. Zmieniające się postrzeganie funkcji kultury organizacyjnej wmusza na organizacjach kształtowanie kultury organizacyjnej, która ułatwi przedsiębiorstwu przezwycięzenie kryzysu.

2.6. Metody kształtowania kultury organizacyjnej

Różne podejścia badaczy dotyczące paradygmatów kultury organizacyjnej, definicji czy też typologii determinują również różne podejścia do możliwości kształtowania kultury organizacyjnej. Część autorów (np. L. Smircich) nie dopuszczają możliwości celowej i planowanej zmiany kultury organizacyjnej [Aniszewska 2003, s. 19]. Natomiast przedstawiciele odmiennego rozumienia zmiany kulturowej (np. E. Schein) ukazują możliwość świadomego wpływu na kształtowanie kultury organizacyjnej. Różnice te wynikają z przyjmowania innej perspektywy czasowej. Oznacza to, że kulturę organizacyjną w krótkim okresie badacze traktowali jako zmienną niezależną, gdyż w takim wymiarze nie ma możliwości skutecznego i ukierunkowanego jej kształtowania [Czerska 2003, s. 35]. W niniejszej rozprawie przyjęto, że możliwa jest ingerencja kulturowa nawet w krótkim okresie. Oczywiście nie można mówić o zmianie⁹ kulturowej na wszystkich jej poziomach. Można natomiast rozpocząć od zmiany artefaktów oraz kształtowania norm i wartości, co ma dać początek późniejszego głębszego ich zakorzenienia. W długim horyzoncie czasowym kulturę można rozpatrywać jako zmienną zależną kształtowaną przez czynniki kulturotwórcze. W takim wymiarze kulturę można kształtować i celowo ukierunkowywać.

Proces kształtowania kultury organizacyjnej i jej zmiany jest czasochłonny oraz wieloetapowy. Zmiany mogą przebiegać w trojaki sposób:

- błędne koło – kiedy to organizacja nie uczy się na własnych błędach i doświadczeniach podejmując działania rutynowe,

⁹ O powodzeniu każdej zmiany decydują cztery zmienne: czas trwania programu wprowadzania zmian, odpowiedni dobór członków zespołu potrzebnych do przeprowadzenia zmiany, zaangażowania kadry kierowniczej oraz dodatkowego wysiłku, którzy muszą włożyć wszyscy członkowie organizacji [Sirkin, Keenan i Jackson 2012, s.189].

- rewolucja kulturowa – będąca szybką, gwałtowną i radykalną zmianą wiążącą się z innymi przeobrażeniami organizacyjnymi (zmiany personalne, zwolnienia),
- zmiany ewolucyjne (inkrementalizm kulturowy) – skupiające się na dokonywaniu zmian małymi krokami z zachowaniem wartościowych elementów kultury, zmiana poprzedzona jest diagnozą obecnej kultury organizacyjnej oraz sporządzeniem planu jej zmiany [Stańczyk 2002, s.213].

Z. Mikołajczak przedstawia inny podział przeprowadzania zmian. Wyróżnia zmiany regresyjne (oparte na rozwiązaniach dotychczasowych, niewnoszące dodatkowej wartości i niezwiększające efektywności), zmiany adaptacje (pozwalające na dostosowywanie do otoczenia, poprzez dodawanie nowych elementów do obecnej kultury) oraz zmiany innowacyjne (gdzie celem jest wdrażanie nowych rozwiązań i zmiana systemu) [Mikołajczak 1998, s. 18-21].

Typowy przebieg zmian przedstawia W. Dyer. Według niego każda zmiana kulturowa rozpoczyna się od sytuacji konfliktowej, gdzie dotychczasowe wzorce działań prowadzą do kryzysu. Występuje rozbieżność pomiędzy dotychczasowymi a nowymi normami i wartościami zaproponowanymi przez kadrę zarządzającą. Pojawia się wtedy sytuacja konfliktowa wynikająca z różnic kulturowych. Jeżeli pracownicy zaakceptują nowe normy kultura zostanie przyjęta w przedsiębiorstwie. Nie jest to jednak proste, gdyż zwolennicy dotychczasowych norm często stawiają opór (czy to indywidualny czy organizacyjny) [Siemiński 2011, s.388], co przekładać się może także na pozostałych członków organizacji. Nowa kultura rozwija się do momentu, kiedy nastąpi ponowny kryzys i cały cykl rozpoczyna się od początku [Dyer 1985, s. 202]. R.H. Killman przedstawia odmienny sposób zmiany kulturowej. Rozpoczyna się on od odkrycia i uświadomienia obecnych norm i wartości w przedsiębiorstwie, wyznaczenia nowych kierunków, zdefiniowania nowych norm i wartości, identyfikacji luki kulturowej oraz jej redukcji (wyeliminowaniu) [Killman 1988]. Jeszcze inny podział prezentują Guillard i Kelly, którzy prezentują model 4* R rozumiany jako:

1. R - reorientację na nowe cele i wizje,
2. R - restrukturyzację postrzeganą jako zmianę strategii firmy,
3. R - rewitalizację polegającą na wypracowaniu nowej strategii,
4. R - regenerację czyli stworzenie bodźców i narzędzi do ciągłego uczenia się.

Zmiana kultury organizacyjnej według autorów dokonuje się na pierwszym i czwartym R [za: Zbiegień – Maciąg 2003, s. 95].

Holistyczne podejście do przeprowadzania zmian kulturowych przedstawia Ł. Sułkowski. Zakłada zmianę kultury organizacyjnej w pięciu etapach:

1. etap - diagnoza istniejącej kultury – określenie jej cech charakterystycznych, profilu, typu i obszarów wymagających usprawnień (G. Hofstede nazywa to opracowywaniem kulturowej mapy organizacji [Hofstede 2000, s. 295], natomiast M. Czerska uważa, że etap ten powinien być poprzedzony określeniem strategii firmy lub też powinien być prowadzony równolegle [Czerska 2003, s. 46], natomiast Kotter oprócz opracowywania strategii uwzględnia także budowanie przywódczej koalicji [Kotter 1996, s. 21]),
2. etap - określenie cech pożądanej i idealnej kultury organizacyjnej – określenie wartości i norm najbardziej pożądanych w organizacji, które wspomagać mają dążenie do realizacji celów (G. Hofstede zauważa konieczność zwrócenia uwagi na strategię czyli dokonanie wyborów strategicznych, projektowanie koniecznych zmian strukturalnych i proceduralnych),
3. etap - porównanie cech kultury obecnej oraz pożądanej - określenie różnic pomiędzy kulturą oczekiwaną a rzeczywistą, ustalenie zakresu i kosztów zmian (J.P.Kotter wskazuje na dodatkowy element jakim jest komunikacja wizji zmian i ich przebiegu) [Kotter 1996, s. 21],
4. etap - właściwe zmienianie kultury – istotne jest na tym etapie duże zaangażowanie kadry kierowniczej, która daje przykład pozostałym członkom organizacji, zintegrowanie pracowników wokół nowych wartości i norm, konieczność uzyskania ich akceptacji i zaangażowania, prowadzenie odpowiedniej polityki personalnej, co oznacza także eliminację osób niechętnie nastawionych wobec zmian oraz krytykujących nowe postawy (M. Czerska ukazuje jeszcze jeden etap, który przedsiębiorstwo musi zastosować, a mianowicie musi opracować „korektę kursu”, czyli ustalić planowane metody korekty oraz warunki ograniczające, sama ingerencja kulturowa dotyczyć musi trzech obszarów działań: akceptacji projektu, stworzenia warunków do wdrożenia oraz przeprowadzenia samego wdrożenia [Czerska 2003, s. 67-75]),
5. etap - monitorowanie, ocena zmian i umacnianie wartości nowej kultur – na tym etapie konieczne jest ciągłe monitorowanie zmian, wprowadzanie udoskonaleń, dokonanie oceny skuteczności całego procesu, czyli oceny elementów, które udało się zmienić, stopnia ich zmiany, kompletności przeprowadzonych zmian, konieczne jest także okresowe przeprowadzanie diagnozy oraz planowanie kolejnych zmian [Sułkowski 2001, s. 104].

Modelem zmiany kultury organizacyjnej, który integruje wcześniej opisane koncepcje można uznać model K. Lewina. Sprowadza się on do trzech faz, które zawierają w sobie wszystkie wyżej opisane. Model ten opiera się na dwóch założeniach:

- podporządkowaniu jednostek wartościom i normom grupowym,
- konieczności wprowadzenia nowych wzorców i ich utrwalenia.

Autor podkreśla drugi warunek, a mianowicie konieczność zakorzenienia oraz utrwalenia nowych wzorców w celu dokonania głębokiej zmiany mającej długotrwały charakter. Model ten składa się z trzech etapów: rozmrożenia, wprowadzenia zmian oraz zamrożenia.

Proces zmiany kulturowej jest długotrwały oraz wymaga zaangażowania wszystkich członków organizacji. Jednocześnie jest on procesem koniecznym w przypadku wystąpienia rozbieżności pomiędzy sytuacją obecną a pożądaną. W przypadku zarządzania antykryzysowego, jeśli wprowadzane zmiany nie są zgodne z kulturą organizacyjną, mogą powodować opór i niechęć pracowników oraz utrudniać ich wdrożenie. W przypadku kryzysu i konieczności dokonywania głębokich zmian obejmujących całość przedsiębiorstwa konieczne okazuje się kształtowanie kultury organizacyjnej, aby wspierała i ułatwiała wyjście przedsiębiorstwa z kryzysu oraz umożliwiała działania pozwalające na uniknięcie kryzysu w przyszłości. Aby dokonywanie zmian było skuteczne konieczne jest spełnienie kilku warunków:

- opracowanie planów,
- dobra komunikacja – stworzenie odpowiedniej formy przekazu informacji oraz ciągłe i systematyczne ich przekazywanie,
- zaangażowanie kadry kierowniczej – gdyż stanowią główną częścią zmiany,
- ustabilizowanie stosunków koleżeńskich,
- osobista odpowiedzialność – zmiana będzie możliwa jeśli wszyscy członkowie organizacji rozumieją swoje obowiązki, konieczne jest także upewnienie się czy wszyscy posiadają pełną informację [Dwan 2004, s. 36].

Kształtowanie kultury organizacyjnej jest konieczne, gdyż wywiera ona wpływ na efektywność organizacji poprzez oddziaływanie na wydajność członków organizacji, budowanie motywacji i zaangażowania, kontrolę oraz weryfikację zachowań organizacyjnych czy też współoddziaływanie z innymi podsystemami organizacji. Kształtowanie może oznaczać radykalną zmianę kultury może też oznaczać wzmacnianie dotychczasowej [Sułkowski 2002a, s. 98]. Wymaga jednak doboru odpowiednich metod, aby zmiana była głęboka, trwała, a nowe normy i wartości aprobowane i akceptowane przez członków

organizacji. M. Armstrong wskazuje na następujące metody kształtowania kultury organizacyjnej [Armstrong 1997, s. 122]:

- opracowanie wizji przedsiębiorstwa i wzmacnianie zaangażowania członków organizacji; pracownicy powinni utożsamiać się z organizacją i to właśnie jasna i klarowna wizja ma w tym pomóc,
- stworzenie odpowiedniej komunikacji oraz edukowanie, które pokazać ma konieczność dokonywanych zmian oraz korzyści płynące z wdrożone zmiany zarówno dla organizacji jako całości jak i poszczególnych jednostek,
- tworzenie systemów i procesów wspomagających przeprowadzenie zmian, które wspierać mają zakorzenienie nowej kultury.

Ł. Sułkowski prezentuje metody zarówno pośrednio jak i bezpośrednio kształtujące kulturę organizacyjną. Do metod bezpośrednich (zarówno indywidualnych i zespołowych) zalicza:

- redefinicję wartości organizacji,
- tworzenie nowych reguł normatywnych,
- zmianę artefaktów (mitów opowieści, języka, symboliki),
- adaptację artefaktów do zmieniającego się rdzenia wartości.

W metodach pośrednio kształtujących kulturę organizacyjną można wyróżnić:

- stworzenie i zmianę misji i wizji,
- stworzenie systemów komunikacji oraz podziału władzy,
- zmianę opisu stanowisk pracy,
- zebrania, dyskusje i szkolenia pracowników,
- kształtowanie pożądanej roli menedżera/lidera,
- kształtowanie systemów motywacyjnych,
- zmianę kryteriów selekcyjnych.

C. Sikorski wskazuje także na inspirowanie kulturowego kryzysu, który z jednej strony ma spowodować zmianę dotychczasowych wartości a z drugiej ma stanowić skuteczną metodę kształtowania kultury [Sikorski 2009a, s.123-126]. T. Deal i A. Kennedy podkreślają rolę osób z zewnątrz jako takich, które silnie oddziałują na kulturę organizacyjną. W kształtowaniu kultury konieczne jest także ustanowienie nowych rytuałów pomagających w zastępowaniu starych norm i wartości na nowe czy też stworzenie widzialnych i namacalnych symboli [Siewierski 1999, s. 10].

Syntezy podejść dotyczących kształtowania kultury organizacyjnej dokonała M. Czerska, która wyróżniła metody (tabela 21) dzieląc je na trzy kategorie związane z :

- zarządzaniem zasobami ludzkimi,
- rozwiązaniami organizacyjnymi,
- formą pracy kierowniczej.

Tabela 21. Metody kształtowania kultury organizacyjnej

Zarządzanie zasobami ludzkimi	Rozwiązania organizacyjne	Formy pracy kierowniczej
• proces rekrutacji • oceny pracownicze • szkolenia • system motywacji • outplacement	• filozofia struktury organizacyjnej • poziom decentralizacji • poziom formalizacji • zarządcza partycypacja pracownicza • więzi komunikacyjne	• tworzenie i upowszechnianie misji i wizji firmy • wprowadzanie przez kierownika nowych artefaktów • osobisty przykład kierownika • styl kierowania • forma kontroli menedżerskiej

Źródło: [Czerska 2003, s. 103]

M. Czerska uważa, że kształtowanie kultury organizacyjnej powinno rozpocząć się od zmiany zachowań, co w dłuższej perspektywie czasowej skutkować ma zmianą norm i wartości. Konieczne jest zaangażowanie kadry zarządczej w cały proces zmiany. Ma ona być inicjatorem zmian, być przykładem dla innych członków organizacji oraz ma wspomagać i napędzać dokonywanie zmian. Z przeprowadzonych przez M. Czerską [Czerska 2003, s. 103-104] badań wynika, że do narzędzi mających najsilniejszy wpływ na kulturę organizacyjną zaliczyć można: system motywacyjny, szkolenia, zarządczą partycypację pracowniczą, poziom decentralizacji, styl kierowania oraz wspólną misję i wizję.

Bardzo istotny wpływ na kształtowanie kultury organizacyjnej posiada proces motywacji. „Motywowanie to celowy proces oddziaływania przełożonego na podwładnych,

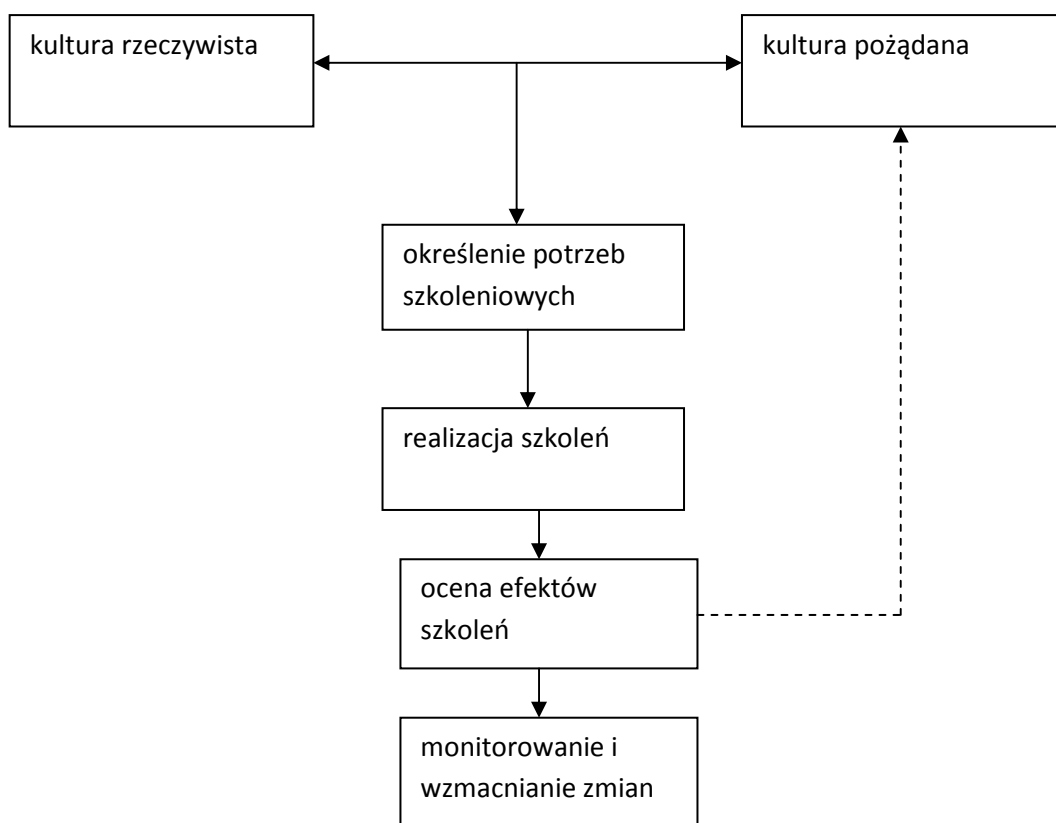
ukierunkowujący ich zachowania na realizację powierzonych im zadań” [Krzakiewicz 2008 s. 94]. Skuteczność tego procesu zależy od:

- określenia szczegółowych celów motywacji,
- stosowania odpowiednich narzędzi motywacyjnych zarówno bodźców pozytywnych jak i negatywnych, które informują pracowników o pożądanej kulturze organizacyjnej, stanowią zachętę dla potencjalnych pracowników oraz poprzez zindywidualizowany ich charakter pozwalają na korektę zachowań członków organizacji,
- stworzenia pracownikowi odpowiednich warunków pracy, to znaczy takich, w których ma on poczucie dowolności wyboru swojego zachowania [Krzakiewicz 2008, s. 94].

Chcąc skutecznie stosować bodźce motywacyjne koniecznym jest zwrócenie uwagi na kilka zasad:

- jasne określanie oczekiwań, które powinny być aspirujące i pozytywne,
- zindywidualizowanie podejście do członków organizacji,
- skorelowanie bodźców z systemem celów, aby wzmocnić pożądane działania,
- klarownie zdefiniowany system nagród i kar,
- przestrzeganie zasad nagradzania,
- skorelowanie bodźców z wynikami podwładnych, aby zadania, za które mają otrzymać nagrodę, były możliwe do osiągnięcia (realne) ale i aktywizujące,
- stosowanie bodźców bezpośrednio po działaniu,
- motywowanie za efekty, na które ma wpływ podwładny,
- stworzenie jednolitego systemu motywacyjnego, będącego prostym, zrozumiałym, akceptowanym systemem z bodźcami obejmującymi zarówno bodźce płacowe jak i pozapłacowe, wzmacnianie pozytywne i negatywne [Czerska 2003, s.120-123].

Kolejną metodą kształtowania kultury organizacyjnej są szkolenia. Mechanizm oddziaływania metod szkoleniowych na kulturę prezentuje rysunek 23.



Rysunek 23. Zależności pomiędzy kulturą organizacyjną a przeprowadzaniem szkoleń

Źródło: [Czerska 2003, s. 113]

Mechanizm wpływu szkoleń na kulturę organizacyjną dotyczy zarówno przyjmowania nowych pracowników jak i kształtowania dotychczasowych wartości. Szkolenie pozwala na uświadomienie członkom organizacji potrzeby zmian oraz ich słuszności. Dzięki temu możliwe jest ograniczenie ich oporu i lęku. Szkolenie jest momentem, kiedy przekazywane są nowe wartości i możliwe jest ich zrozumienie i utrwalenie. Szkolenia umożliwiają także zrozumienie celów organizacji oraz poszerzenie umiejętności jej członków. Przykładowymi metodami szkoleniowymi są metody sytuacyjne, case study, odgrywanie ról, metoda gier (zgodna z teorią gier), mentoring i coaching oraz programy treningowe (w tym treningi interpersonalne, treningi dynamiki i wrażliwości oraz neurolingwistyczne programowanie).

Istotnym elementem kształtowania kultury organizacyjnej jest zarządcza partycypacja pracownicza. Polega ona na umożliwieniu pracownikom podejmowania realnych decyzji dotyczących organizacji. Partycypacja może wynikać z np. udziału w zyskach, bądź posiadanej własności, z mocy prawa (np. zawarte porozumienia, związki zawodowe) lub z decyzji kierownictwa. Partycypacja (bez względu na jej formę – czynna lub bierna, pośrednia lub bezpośrednia) wpływa pozytywnie na kształtowanie atmosfery w organizacji, zwiększa poziom integracji z przedsiębiorstwem, ułatwia zrozumienie i akceptację celów, zadań, misji

oraz wizji, pobudza do działania, zwiększa motywację i powoduje większą otwartość. Oznacza to, że pracownicy muszą ciągle się rozwijać, rozumieć główne założenia funkcjonowania organizacji, być otwarci na zmiany i być skłonni do podejmowania ryzyka [Czerska 2003, s. 134-136].

Z zarządczą partycypacją pracowniczą powiązany jest także pośrednio poziom decentralizacji, który jest kolejnym elementem istotnie oddziałującym na kształt kultury organizacyjnej. Decentralizację można definiować jako „gospodarcze wyodrębnienie podsystemów organizacji, przypisane im odpowiedzialności za wyniki, adekwatnej do nadanej samodzielności decyzyjnej. Owe wyniki muszą być ujmowane w formie odpowiednich mierników” [Rutka 1998, s. 230]. Decentralizacja pozwala na utworzenie mniejszych jednostek (centrów odpowiedzialności) posiadających różne stopnie decentralizacji struktury. Decentralizacja dotyczy kwestii poziomu organizacji, na którym podejmowane są decyzje. Im większa liczba pracowników uczestniczy w procesie podejmowania decyzji (lub im szersze posiadają uprawnienia) tym można mówić o większej decentralizacji [Krzakiewicz i Cyfert 2013, s. 105]. Decentralizacja zwiększa motywację i wydajność pracowników, pozwala na skoncentrowanie uwagi na kluczowych działaniach, podwyższa jakość decyzji, zwiększa inicjatywę oraz poprawia morale pracowników na niższych szczeblach struktury [Stoner i Wankel 1996, s. 272, 313]. Dodatkowo decentralizacja wpływa także na kreatywność pracowników, ich otwartość na zmiany, zwiększa akceptację niepewności, ułatwia wymianę wiedzy i doświadczeń, uczy pracy w grupie i mobilizuje do rozwoju zawodowego [Czerska 2003, s.131].

Bardzo istotną rolę w kształtowaniu kultury organizacyjnej odgrywa styl kierowania naczelnego kierownictwa. Styl kierowania to „zespół metod oddziaływania na podwładnych, które mają na celu skłonić ich do efektywnych działań na rzecz organizacji” [Rutka 1998, s.270]. Styl kierowania może być także rozumiany jako specyficzny, indywidualny dla danego kierownika sposób postępowania, wyróżniający się określonymi metodami działania [Pietrański 1971, s. 121]. Kierownicy mogą wpływać na działania podwładnych biorąc pod uwagę dwa aspekty [Rutka 1998, s. 272-273]:

- formę, która obejmuje:
 - o kierowanie bezpośrednie – kiedy to przełożony rozdziela środki, wyznacza zadania i określa sposoby ich realizacji; jest to kierowanie bardzo szczegółowe, skierowane do określonej grupy odbiorców,
 - o kierowanie pośrednie – gdzie regulacje mają charakter ogólny, podwładni posiadają dużą swobodę działań,

- zakres interwencji przełożonego w pracę podwładnych¹⁰:
 - o mały – kiedy to podwładny samodzielnie decyduje o rodzaju i sposobie realizacji zadań, przełożony sugeruje jedynie jakie zadania powinien przed sobą postawić podwładny,
 - o duży – kiedy to przełożony obligatoryjnie narzuca zadania, terminy i normy czasowe, a co za tym idzie określone procedury postępowania.

Wybór stylu kierowania zależy od:

- osoby menedżera - wyznawanych wartości, skłonności do podejmowania ryzyka, zaufania do podwładnych, nastawienia na realizację zadań,
- podwładnych - ich potrzeb, gotowości do brania na siebie odpowiedzialności, chęci realizacji celów, samodzielności, utożsamiania się ich z organizacją czy też wiedzy oraz oczekiwań co do udziału w podejmowaniu decyzji,
- sytuacji - typu organizacji, rodzaju problemu, formy zarządzanej grupy, presji czasu itp. [Bjerke 2004, s.76].

Tworzenie i upowszechnianie misji i wizji przedsiębiorstwa jest kolejną metodą kształtowania kultury organizacyjnej. Wizja jest obrazem przyszłości firmy. Jest opisana na różnych płaszczyznach określających przyszłe, pożądane rezultaty działalności, możliwe do osiągnięcia w długookresowej perspektywie. Wizja pełni funkcję:

- aktywizującą, inspirującą do działania i wzbudzającą emocje,
- kierującą i porządkującą pozwalającą na określenie pożądanego kierunku realizacji celów a także systematyzującą wartości i cele organizacji,
- integracyjną, która wyzwala motywację członków organizacji oraz pobudza ich zaangażowanie,
- wpierającą sukces organizacji [Urbanowska-Sojkin, Banaszyk i Witczak 2004, s.306-307].

Wizja rozwija treść misji¹¹, poprzez opisywanie na przykład obszaru klientów, produktów, rynków, technologii czy też filozofii działania. Misja natomiast wyraża „posłannictwo, definiuje cel, dla którego osiągnięcia przedsiębiorstwo zostało powołane oraz określa funkcję, jaką ono pełni w danym środowisku” [Marek i Białasiewicz 2008, s. 34]. Misja określa szczególnie powód istnienia organizacji wskazujący kierunek działania.

¹⁰ Przedstawione zostały tylko stany skrajne. Możliwe jest występowanie stanów pośrednich.

¹¹ W literaturze przedmiotu znajdują się również definicje ukazujące, że misja rozwija treść wizji np. Antoszkiewicz J.D. 1996, s.67

Powiązana jest z celami strategicznymi, jednak jej zakres jest szerszy. Według P.F. Druckera misja powinna udzielać odpowiedzi na następujące pytania:

- na jakim polu działa organizacja?
- jaka jest grupa docelowa?
- jakie wartości oferuje się klientom?
- jakie są obecne perspektywy rozwoju pola działania i jakie powinny być określone w przyszłości? [Marek i Białasiewicz 2008, s. 34].

Misja powinna być zrozumiała dla członków organizacji, względnie stała i niezmienna oraz oryginalna. Sformułowanie misji pozwala na umiejętne dostosowanie się do zmian, zapewnienie bezpieczeństwa i prestiżu firmy oraz zaakcentowaniu ludzkiego wymiaru w życiu przedsiębiorstwa [Zbiegień-Maciąg 1999, s. 78-79]. Misja wskazuje kierunek działania, mobilizuje wszystkich pracowników oraz jednoczy i buduje tożsamość organizacji. Misja i wizja powinny być zaakceptowane przez członków organizacji a pracownicy powinni uczestniczyć w ich formułowaniu. Misja i wizja powinny być także rozpowszechnione w organizacji, co umożliwiać będzie ingerencję w głębsze poziomy kultury organizacyjnej poprzez kształtowanie norm i wartości pożądanych w organizacji [Czerska 2003, s. 141-142]

Aby możliwe było kształtowanie kultury organizacyjnej konieczne jest zaangażowanie wszystkich członków organizacji oraz stosowanie przez kadrę kierowniczą zróżnicowanych metod mających modyfikować normy i wartości propagowane w organizacji. Konieczne jest także jednoczesne oddziaływanie na wszystkie aspekty kultury organizacyjnej, bo tylko wtedy możliwa będzie jej zmiana [Connors i Smith 2011, s. 39]. Kształtowanie kultury organizacyjnej jest procesem długotrwałym, trudnym oraz kosztownym, jednak nieodzownym podczas zarządzania antykryzysowego. Korzyści z poprawnie przeprowadzonej zmiany kultury przekraczają zwykle koszty potrzebne na jej wdrożenie. Najskuteczniejszym sposobem jej zmiany jest równoczesne oddziaływanie na elementy miękkie organizacji (normy i wartości, przekonania pracowników) oraz twarde (procedury, struktura, artefakty fizyczne) [Srokowski 2011, s.108].

ROZDZIAŁ 3. CHARAKTERYSTYKA KULTURY ORGANIZACYJNEJ W ZARZĄDZANIU ANTYKRYZYSOWYM

3.1. Cele i założenia postępowania badawczego

Głównym celem niniejszej rozprawy jest diagnoza kultury organizacyjnej w zarządzaniu antykryzysowym oraz określenie metod jej kształtowania w poszczególnych fazach zarządzania antykryzysowego.

Realizacja celu głównego wymaga sformułowania i osiągnięcia celów cząstkowych, do których zaliczyć można między innymi:

- identyfikację symptomów oraz przyczyn kryzysu w przedsiębiorstwach,
- analizę podejmowanych działań antykryzysowych,
- identyfikację przedsiębiorstw zarządzanych antykryzysowo,
- zidentyfikowanie dominującego typu kultury organizacyjnej przedsiębiorstw zarządzanych antykryzysowo.

Podjętą próbę realizacji celu głównego sformułowano główną hipotezę badawczą:

Hipoteza: Odpowiednie ukształtowanie kultury organizacyjnej w zarządzaniu antykryzysowym wpływa na przezwycięzenie kryzysu w przedsiębiorstwie.

Dla uzasadnienia hipotezy głównej przyjęto następujące hipotezy szczegółowe:

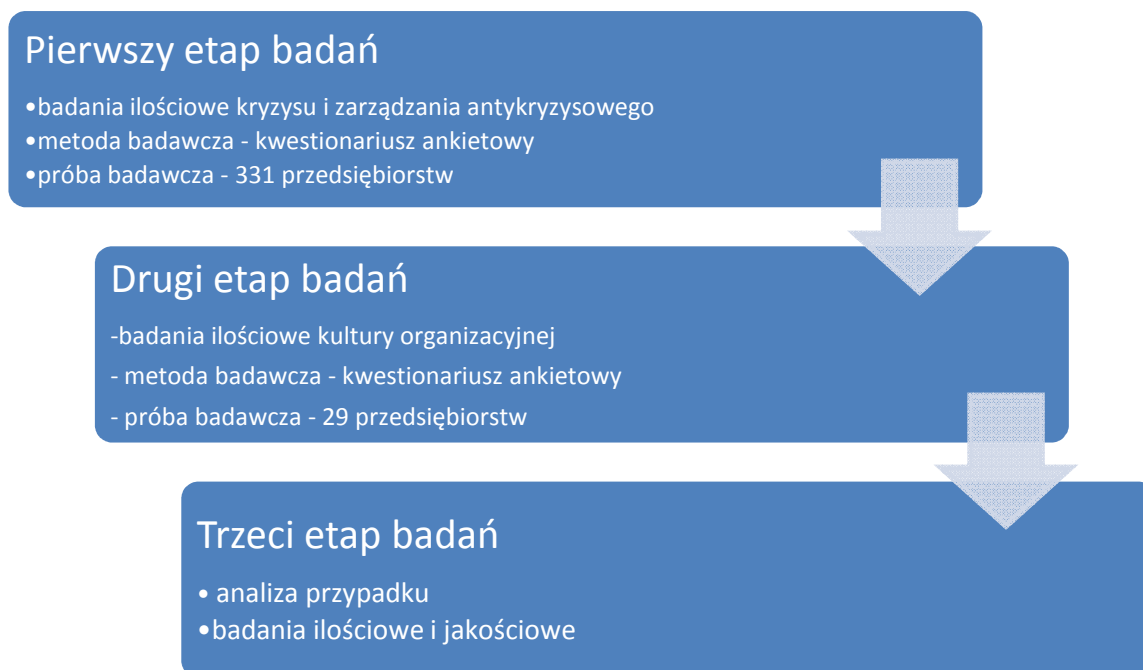
H1: Przyczyny kryzysu mają głównie charakter egzogeniczny.

H2: Przedsiębiorstwa najczęściej realizują działania zarządzania antykryzysowego w ramach fazy zapobiegania kryzysom i reakcji organizacji na kryzys.

H3: W przedsiębiorstwach zarządzanych antykryzysowo dominują cechy kultury hierarchii.

H4: W sytuacji kryzysowej przedsiębiorstwa powinny podjąć działania wzmacniające cechy kultury klanu.

Przyjęte cele oraz konieczność weryfikacji hipotez badawczych wymusza zastosowanie określonych metod badawczych. Badanie składało się z trzech etapów. Schemat przeprowadzonego postępowania badawczego przedstawia rysunek 24.



Rysunek 24. Schemat postępowania badawczego

Źródło: opracowanie własne

Pierwszym etapem badań były badania ilościowe. Są to badania, poprzez które dokonuje się pomiaru określonych zmiennych w sposób ilościowy wykorzystując instrumenty takiego pomiaru (na przykład kwestionariusz ankietowy, sondaż, eksperyment) [Flick 2011, s. 22]. Badania przeprowadzone za pomocą kwestionariusza ankietowego pozwoliły na identyfikację symptomów i przyczyn kryzysu, podejmowanych działań antykryzysowych, etapów zarządzania antykryzysowego oraz profilu kultury organizacyjnej. Próba badawczą były duże przedsiębiorstwa (zatrudniające powyżej 249 pracowników) funkcjonujące na terenie województwa wielkopolskiego. Badania objęły 331 podmiotów z rejestru REGON na dzień 31.01.2013 roku oraz dotyczyły lat 2008-2012. Kwestionariusz ankietowy został skierowany do kadry kierowniczej średniego i wyższego szczebla. Ankieta składała się z trzech części.

Pierwsza część ankiety dotyczyła określenia symptomów oraz przyczyn kryzysu. Na podstawie przeprowadzonych badań pilotażowych ze zbioru potencjalnych symptomów i przyczyn kryzysu opisywanych w literaturze przedmiotu wyodrębniono rzeczywiste symptomy i przyczyny kryzysu (wewnętrzne i zewnętrzne).

Druga część ankiety dotyczyła podejmowania przez przedsiębiorstwa działań antykryzysowych.

Trzecia część kwestionariusza ankietowego pozwolić miała na wyróżnienie przedsiębiorstw, które zarządzają antykryzysowo poprzez identyfikację podejmowanych działań w poszczególnych fazach zarządzania antykryzysowego.

Drugi etap badań dotyczył identyfikacji profilu kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach zarządzanych antykryzysowo (szerzej w rozdz. 3.6).

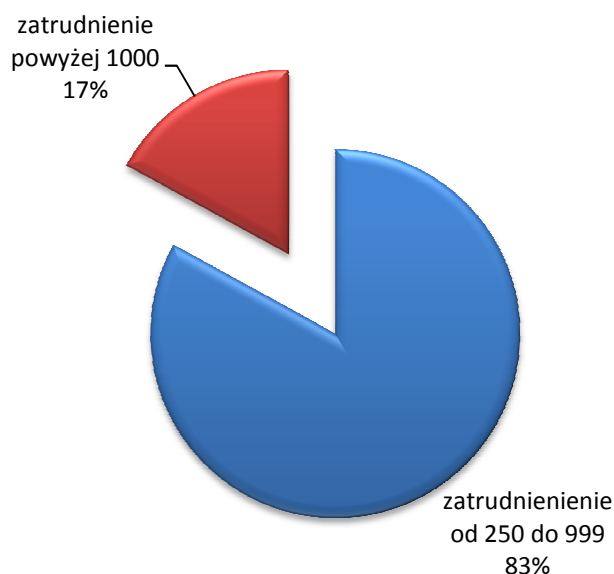
Trzeci etap badań przeprowadzony został na dwóch celowo wybranych przedsiębiorstwach zarządzanych antykryzysowo (rozdział 4).

3.2. Charakterystyka badanej zbiorowości

Do przeprowadzonego badania ilościowego wzięto pod uwagę przedsiębiorstwa, które zostały wybrane ze względu na wielkość zatrudnienia. Wielkość próby wyniosła 331 przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 249 pracowników funkcjonujących w województwie wielkopolskim.

Biorąc pod uwagę przyjęte początkowo założenie dotyczące liczby zatrudnionych, dodatkowo wyróżniono grupę przedsiębiorstw zatrudniającą powyżej 1000 pracowników. Znaczącą większość stanowią przedsiębiorstwa zatrudniające od 250 pracowników do 1000. Stanowią one 83% całej badanej populacji. Pozostałe 17% (tj. 56 przedsiębiorstw) to przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 1000 pracowników, co prezentuje wykres 1.

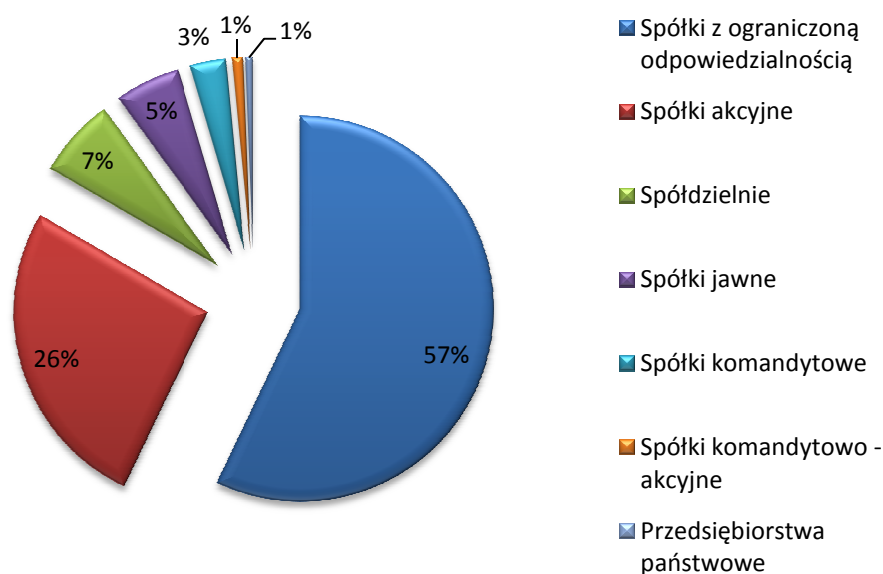
Wykres 1. Duże przedsiębiorstwa funkcjonujące na terenie województwa wielkopolskiego ze względu na liczbę zatrudnionych



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z rejestru REGON na dzień 31.01.2013

Badane przedsiębiorstwa podzielono ze względu na przyjętą formę organizacyjno-prawną – wykres 2.

Wykres 2. Formy organizacyjno-prawne badanych przedsiębiorstw województwa wielkopolskiego



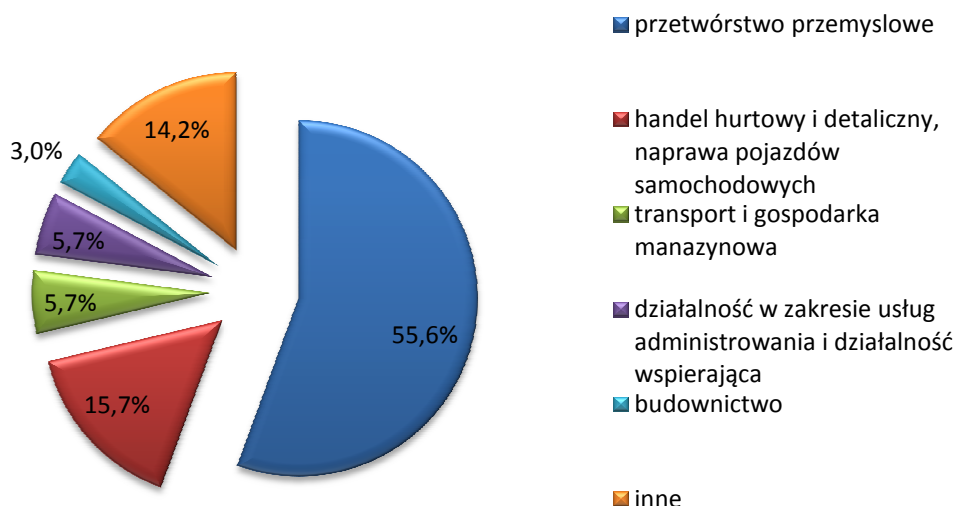
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z rejestru REGON na dzień 31.01.2013

Większość dużych przedsiębiorstw funkcjonujących na terytorium województwa wielkopolskiego (57% - 189 przedsiębiorstw) to spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Drugą, co do wielkości grupą są spółki akcyjne, które stanowią 26% całej zbiorowości. Grupę tę stanowi 87 przedsiębiorstw. Pozostałe formy prawne stanowią niewielki odsetek całej populacji. Do grupy tej zaliczyć można: spółdzielnie (7%), spółki jawne (5%), spółki komandytowe (3%) oraz pozostałe (2%) w tym spółki komandytowo-akcyjne oraz przedsiębiorstwa państwowe.

Wykres nr 3 prezentuje podział całej badanej populacji na poszczególne sekcje według Polskiej Klasyfikacji Działalności. Szczególną uwagę warto zwrócić na cztery duże grupy. Największa część dużych przedsiębiorstw w województwie wielkopolskim zajmuje się szeroko pojmowaną produkcją oraz przetwórstwem tj. 184 przedsiębiorstwa, co stanowi 55,6% całej badanej populacji. Blisko 16% przedsiębiorstw podejmuje działania w zakresie handlu zarówno hurtowego jak i detalicznego oraz naprawy pojazdów samochodowych. Pozostałe dwie grupy przedsiębiorstw należą do branży transportowej oraz prowadzą

działalność w zakresie usług administrowania i działalności wspierającej – 6%. Jedną z ostatnich grup jest budownictwo, które stanowi zaledwie 3% badanej populacji. 14% stanowią przedsiębiorstwa z 12 sekcji.

Wykres 3. Podział dużych przedsiębiorstw województwa wielkopolskiego według PKD



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z rejestru REGON na dzień 31.01.2013

Spośród 331 przedsiębiorstw, do których skierowano kwestionariusz ankietowy, odpowiedzi udzieliło 60, co stanowi 18,13% badanej populacji. Wśród badanych podmiotów, które odpowiedziały na kwestionariusz ankietowy dokonano rozróżnienia ze względu na formę prawną.

Tabela 22. Liczba jednostek, która wzięła udział w badaniu ze względu na formę organizacyjno prawną działalności

Forma działalności	Przedsiębiorstwa biorące udział w badaniu	
	liczba	%
Spółki z ograniczoną odpowiedzialnością	30	50,0
Spółki akcyjne	17	28,3
Spółdzielnie	7	11,7
Spółki komandytowe	3	5,0

Spółki komandytowo - akcyjne	2	3,3
Spółki jawne	1	1,7
Razem	60	100%

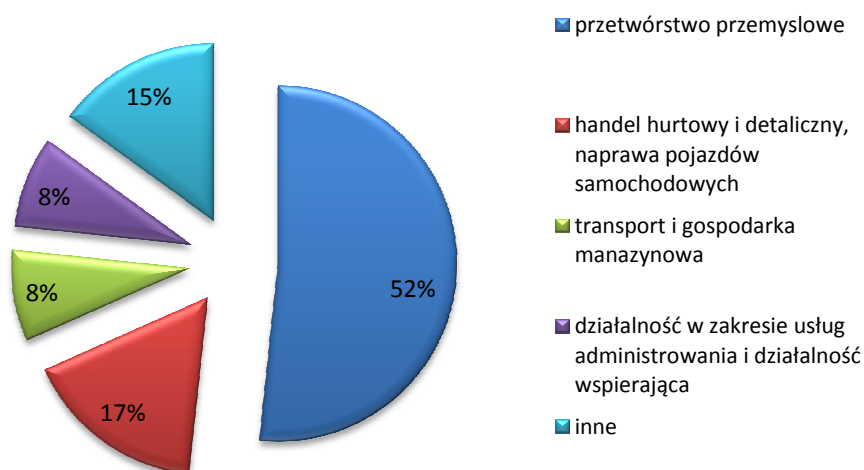
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Połowa badanych przedsiębiorstw (30) to spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Drugą co do liczebności grupę, stanowią spółki akcyjne (28%). Kolejną grupę, stanowiącą niecałe 12% przedsiębiorstw, stanowią spółdzielnie. Pozostałe formy organizacyjno-prawne, czyli spółki komandytowe, komandytowo-akcyjne oraz spółki jawne, występowały w mniej niż 10% przedsiębiorstw biorących udział w badaniu. Cała populacja jak i próba charakteryzują się podobnym rozkładem, który odzwierciedla rozkład form organizacyjno-prawnych w całej badanej populacji.

Podobnie przedstawia się podział ze względu na wielkość zatrudnienia. W dwóch wyróżnionych grupach rozkład przedsiębiorstw jest także bardzo podobny. W 82% badanych przedsiębiorstw zatrudnienie znajduje się w przedziale pomiędzy 250 a 1000 pracowników. Natomiast 18% przedsiębiorstw zatrudnia powyżej 1000 pracowników.

Ostatnią prezentowaną zmienną jest rodzaj prowadzonej działalności określony według Polskiej Klasyfikacji Działalności.

Wykres 4. Podział badanych przedsiębiorstw według PKD



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z rejestru REGON na dzień 31.01.2013

Największa grupa przedsiębiorstw reprezentuje produkcję i przetwórstwo przemysłowe. Przedsiębiorstwa te stanowią 52% wszystkich badanych podmiotów. Drugą pod względem liczebności grupę (17% tj. 10 przedsiębiorstw) stanowią firmy zajmujące się handlem hurtowym i detalicznym, jak również naprawą pojazdów samochodowych. Pozostałe dwie grupy przedsiębiorstw posiadają taki sam procent udziału w całości badanych przedsiębiorstw tj. 8%. Zajmują się one transportem i gospodarką magazynową oraz działalnością w zakresie usług administrowania i działalności wspierającej. 15% stanowią przedsiębiorstwa funkcjonujące w pozostałych sekcjach gospodarki. Do grupy tej zaliczyć można 5 sekcji: budownictwo, działalność związaną z obsługą rynku nieruchomości, górnictwo i wydobywanie, wytwarzanie i zaopatrywanie w media oraz opiekę medyczną. Również w tym aspekcie zauważyć można, że rozkład badanej próby jest bardzo podobny do rozkładu całej populacji.

3.3. Symptomy i przyczyny kryzysu w badanych przedsiębiorstwach

Kwestionariusz ankietowy oprócz pytań pozwalających na osiągnięcie celu głównego rozprawy, jakim jest określenie profilu kultury organizacyjnej w zarządzaniu antykryzysowym, pozwolić miał także na zidentyfikowanie symptomów kryzysu.

Na podstawie badań pilotażowych zidentyfikowano listę 13 symptomów kryzysu, do których zaliczono: spadek wartości sprzedaży, wydłużenie okresu spłaty należności, pogorszenie się wyniku finansowego netto, redukcję zatrudnienia, spadek rentowności, ograniczenie świadczeń socjalnych, pogorszenie poziomu wskaźników płynności finansowej, zwiększanie przeterminowanych zobowiązań, obniżkę wynagrodzeń, zamrożenie inwestycji, problemy z pozyskaniem kredytów, strajki i przestoje oraz utratę kluczowych odbiorców. Respondenci dokonywali wyboru jednego lub kilku symptomów.

Spośród 60 nadesłanych ankiet tylko jedno przedsiębiorstwo nie wskazało na występowanie żadnych symptomów kryzysu.

Tabela 23. Symptomy kryzysu w przedsiębiorstwach

Symptomy	Przedsiębiorstwa biorące udział w badaniu	
	liczba	%
Spadek wartości sprzedaży	40	67,8%
Wydłużenie okresu spłaty należności	28	47,5%
Pogorszenie się wyniku finansowego netto	26	44,1%
Redukcja zatrudnienia	26	44,1%
Spadek rentowności	26	44,1%
Ograniczenie świadczeń socjalnych	18	30,5%
Pogorszenie poziomu wskaźników płynności finansowej	15	25,4%
Zwiększanie przeterminowanych zobowiązań	13	22,0%
Obniżka wynagrodzeń	11	18,6%
Zamrożenie inwestycji	10	16,9%
Problemy z pozyskaniem kredytów	7	11,9%
Strajki i przestoje	4	6,8%
Utrata kluczowych odbiorców	4	6,8%
Przedsiębiorstwa, które wskazały przynajmniej jeden symptom	59	98,3%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Największa liczba przedsiębiorstw (67,8%) wskazała, że zauważa spadek wartości sprzedaży. Drugą, co do liczebności grupą symptomów, najczęściej wybieraną przez organizacje, były te związane z pogorszeniem się aspektów finansowych organizacji. Najczęściej wskazywane było wydłużenie spłaty należności (47,5%), następnie pogorszenie się wyniku finansowego (44,1%) oraz spadek rentowności (44,1%). Taki sam poziom

wskazań uzyskał kolejny symptom, jakim jest redukcja zatrudnienia. Ponad 30% przedsiębiorstw zmuszone było ograniczyć świadczenia socjalne. Co czwarte przedsiębiorstwo odnotowało pogorszenie się wskaźników płynności finansowej. Zwiększenie się przeterminowanych zobowiązań zauważyć można w 13 przedsiębiorstwach, co stanowi 22% badanych przedsiębiorstw. Zamrożenie inwestycji wskazało 16,9% przedsiębiorstw, a trudności z pozyskaniem kredytów 11,9%. Na tym poziomie wskazań znalazła się także obniżka wynagrodzenia, która miała miejsce w 11 przedsiębiorstwach (18,6%). Najmniej liczną grupę symptomów kryzysu stanowią strajki i przestoje oraz utrata kluczowych odbiorców, które wystąpiły w 4 przedsiębiorstwach.

Rozpatrując symptomy kryzysu w przedsiębiorstwach wyodrębnionych według sekcji PKD (tabela 24) kolorem niebieskim zostały zaznaczone pola istotne, czyli takie, które jednocześnie były wybierane w minimum 50% przedsiębiorstw.

Zauważyć można, że symptom jakim jest spadek wartości sprzedaży występował bez względu na branżę (w przypadku branży transportowej w każdym z przedsiębiorstw). W przypadku handlu zarówno hurtowego jak i detalicznego oraz naprawy pojazdów samochodowych spadek ten odnotowało aż 90% przedsiębiorstw. Spadek rentowności najbardziej zauważalny był w branży hurtowej, jak również transportowej (odpowiednio 70% i 80%). Również w przypadku tych dwóch branż dostrzeżono pogorszenie się wyniku finansowego netto. Jedyną branżą, w której nie zauważono pogarszających się wskaźników płynności finansowej była branża transportowa. 70% przedsiębiorstw zajmujących się handlem hurtowym i detalicznym wydłużyło okres spłaty należności swoim odbiorcom. Znaczny spadek klientów zauważyło 60% przedsiębiorstw z branży transportowej. Natomiast wszystkie przedsiębiorstwa z tej branży musiały zredukować zatrudnienie. Dotyczyło to również 60% przedsiębiorstw funkcjonujących w zakresie usług administrowania.

Tabela 24. Symptomy kryzysu według różnych rodzajów działalności

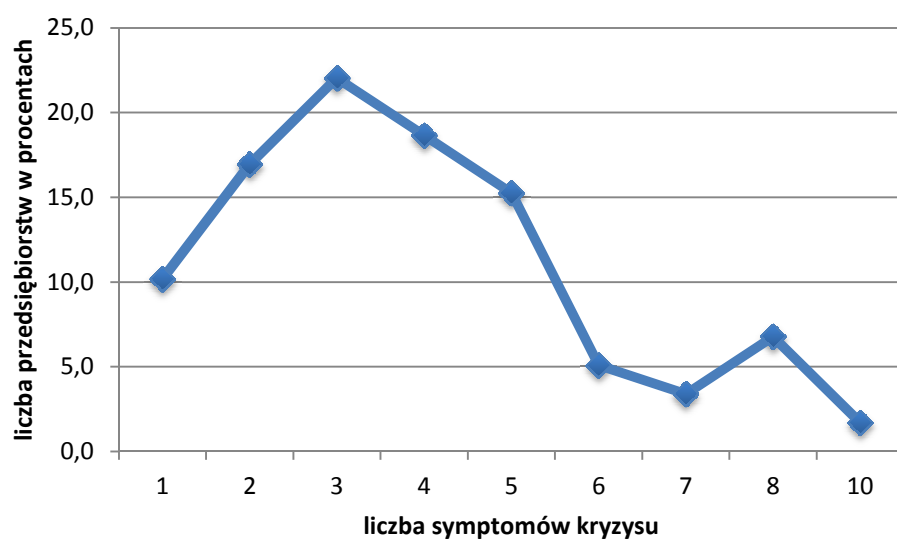
	Przetwórstwo przemysłowe	Handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów samochodowych	Transport i gospodarka magazynowa	Działalność w zakresie usług administrowania	Inne
Spadek wartości sprzedaży	63,3%	90,0%	100,0%	60,0%	44,4%
Spadek rentowności	36,7%	70,0%	80,0%	20,0%	33,3%
Pogorszenie się wyniku finansowego netto	46,7%	50,0%	60,0%	0,0%	44,4%

Zwiększanie przeterminowanych zobowiązań	16,7%	40,0%	20,0%	20,0%	22,2%
Pogorszenie poziomu wskaźników płynności finansowej	23,3%	30,0%	0,0%	40,0%	33,3%
Wydłużenie okresu spłaty należności	43,3%	70,0%	20,0%	20,0%	66,7%
Problemy z pozyskaniem kredytów	13,3%	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%
Zamrożenie inwestycji	23,3%	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%
Utrata kluczowych odbiorców	0,0%	0,0%	60,0%	20,0%	0,0%
Redukcja zatrudnienia	33,3%	40,0%	100,0%	60,0%	44,4%
Obniżka wynagrodzeń	26,7%	0,0%	0,0%	20,0%	22,2%
Strajki i przestoje	13,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Ograniczenie świadczeń socjalnych	36,7%	20,0%	20,0%	20,0%	33,3%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych

W przypadku większości przedsiębiorstw kryzys objawiał się wieloma symptomami. Największa liczba przedsiębiorstw (22%) wskazywała na jednoczesne występowanie trzech symptomów. Pojedyncze symptomy zauważono tylko w ponad 10% przedsiębiorstw. Największa liczba wskazań zawierała się w przedziale od 2 do 5 symptomów kryzysu (ponad 15% dla każdej z odpowiedzi). Większa liczba symptomów kryzysu (6 i więcej) zauważalna była w 17% przedsiębiorstw. Żadne z przedsiębiorstw nie zaznaczyło symptomów kryzysu w przedziale od 11 do 13.

Wykres 5. Rozkład częstotliwości wyboru symptomów kryzysu



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Zauważyć można, że w znacznej mierze symptomy kryzysu nie występują pojedynczo. Determinuje to konieczność wskazania korelacji pomiędzy poszczególnymi symptomami.

Tabela 25 przedstawia krzyżowe powiązanie symptomów kryzysu. Tabela ta umożliwia określenie, które z symptomów występowały jednocześnie.

Tabela 25. Korelacje pomiędzy symptomami kryzysu

	Spadek wartości sprzedaży	Spadek rentowności	Pogorszenie się wyniku finansowego netto	Zwiększanie przeterminowanych zobowiązań	Pogorszenie poziomu wskaźników płynności finansowej	Wydłużenie okresu spłaty należności	Problemy z pozyskaniem kredytów	Zamrożenie inwestycji	Utrata kluczowych odbiorców	Redukcja zatrudnienia	Obniżka wynagrodzeń	Strajki i przestoje	Ograniczenie świadczeń socjalnych
Spadek wartości sprzedaży	100,0%	50,0%	45,0%	22,5%	20,0%	47,5%	12,5%	20,0%	7,5%	55,0%	15,0%	5,0%	30,0%
Spadek rentowności	76,9%	100,0%	80,8%	34,6%	42,3%	53,8%	23,1%	15,4%	7,7%	38,5%	19,2%	0,0%	26,9%
Pogorszenie się wyniku finansowego netto	69,2%	80,8%	100,0%	30,8%	42,3%	57,7%	23,1%	19,2%	7,7%	38,5%	19,2%	0,0%	34,6%
Zwiększanie przeterminowanych zobowiązań	69,2%	69,2%	61,5%	100,0%	53,8%	69,2%	23,1%	15,4%	0,0%	38,5%	15,4%	0,0%	38,5%
Pogorszenie poziomu wskaźników płynności finansowej	53,3%	73,3%	73,3%	46,7%	100,0%	53,3%	33,3%	20,0%	0,0%	33,3%	20,0%	0,0%	40,0%
Wydłużenie okresu spłaty należności	67,9%	50,0%	53,6%	32,1%	28,6%	100,0%	14,3%	21,4%	0,0%	39,3%	14,3%	0,0%	35,7%
Problemy z pozyskaniem kredytów	71,4%	85,7%	85,7%	42,9%	71,4%	57,1%	100,0%	57,1%	0,0%	57,1%	57,1%	0,0%	57,1%
Zamrożenie inwestycji	80,0%	40,0%	50,0%	20,0%	30,0%	60,0%	40,0%	100,0%	0,0%	60,0%	30,0%	0,0%	60,0%
Utrata kluczowych odbiorców	75,0%	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%	25,0%	0,0%	25,0%
Redukcja zatrudnienia	84,6%	38,5%	38,5%	19,2%	19,2%	42,3%	15,4%	23,1%	15,4%	100,0%	15,4%	3,8%	26,9%
Obniżka wynagrodzeń	54,5%	45,5%	45,5%	18,2%	27,3%	36,4%	36,4%	27,3%	9,1%	36,4%	100,0%	27,3%	54,5%
Strajki i przestoje	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	25,0%	75,0%	100,0%	25,0%
Ograniczenie świadczeń socjalnych	66,7%	38,9%	50,0%	27,8%	33,3%	55,6%	22,2%	33,3%	5,6%	38,9%	33,3%	5,6%	100,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

50% przedsiębiorstw, które wskazały spadek wartości sprzedaży zaznaczyło także spadek rentowności oraz w 55% redukcję zatrudnienia. Przedsiębiorstwa, w których wystąpił spadek rentowności w większości przypadków (ponad 80%) miało miejsce także pogorszenie się wyniku finansowego, a w ponad 75% spadek wartości sprzedaży. Spadek rentowności jest także istotnie powiązany (53,8%) z wydłużeniem okresu spłaty należności. Pogorszenie się wyniku finansowego często powiązane było z innymi finansowymi symptomami powstawania kryzysu, takimi jak: spadek wartości sprzedaży (niecałe 70%), spadek rentowności (80,8%) oraz wydłużenie okresu spłaty należności (57,7%). Przedsiębiorstwa, które zauważyły zwiększanie przeterminowanych zobowiązań w prawie 70% obserwowały także spadek wartości sprzedaży oraz spadek rentowności i wydłużenie okresu spłaty należności (69,2%). Przy zwiększaniu się przeterminowanych zobowiązań warto zwrócić uwagę na pogorszenie się wyniku finansowego netto (61,5%) oraz pogorszenie się wskaźników płynności finansowej (prawie 54%). W 73,3% przedsiębiorstw, w których pogorszył się poziom wskaźników płynności finansowej nastąpił także spadek rentowności oraz pogorszenie się wyniku finansowego netto. W ponad co drugim przedsiębiorstwie zauważono również spadek wartości sprzedaży oraz wydłużenie okresu spłaty należności. W przypadku wydłużenia okresu spłaty należności w 67,9% przypadków jednocześnie odnotowano spadek wartości sprzedaży a w co drugim przedsiębiorstwie spadek rentowności oraz pogorszenie się wyniku finansowego. W przypadku problemów z pozyskaniem kredytów korelację zauważyć można z prawie wszystkimi symptomami kryzysu. Najczęściej problem z pozyskaniem kredytów powiązany był z symptomami finansowymi (tj. ze spadkiem wartości sprzedaży, spadkiem rentowności, pogorszeniem się wyniku finansowego netto, pogorszeniem się wskaźników płynności finansowej). W prawie 60% przypadków jednocześnie z trudnościami z pozyskaniem kredytu zauważalne były problemy związane z zatrudnieniem (redukcja zatrudnienia, obniżenie wynagrodzeń, ograniczenie świadczeń socjalnych). Kolejnym symptomem jest zamrożenie inwestycji. Często występuje w powiązaniu z innego rodzaju ograniczeniem kosztów, a mianowicie redukcją zatrudnienia i ograniczeniem świadczeń socjalnych (60%). Najczęściej jednak, bo aż 80% przedsiębiorstw wskazało jednocześnie na zamrożenie inwestycji i spadek wartości sprzedaży. Podobnie kształtuje się symptom, jakim jest utrata kluczowych klientów. Trzy na cztery firmy równocześnie wskazały na te symptomy. We wszystkich przedsiębiorstwach, gdzie nastąpiła utrata klientów konieczna była redukcja zatrudnienia. Natomiast biorąc pod uwagę redukcję zatrudnienia prawie 85% firm zanotowało także spadek wartości sprzedaży. W przypadku pozostałych korelacji nie widać innych istotnych zależności. Przedsiębiorstwa, w których

wystąpiła obniżka wynagrodzeń wskazywały w ponad 50% przypadków jednocześnie na spadek wartości sprzedaży oraz na ograniczenie świadczeń socjalnych. W przedsiębiorstwach, gdzie miały miejsce strajki i przestoje w 75% towarzyszyła im obniżka wynagrodzeń, a w co drugim przedsiębiorstwie wystąpił spadek wartości sprzedaży. Ostatnim wyróżnionym symptomem było ograniczenie świadczeń socjalnych. Wraz z tym symptomem najczęściej zauważalne były: spadek wartości sprzedaży (66,7%), wydłużenie okresu spłaty należności oraz pogorszenie się wyniku finansowego netto (odpowiednio 55,6% i 50%).

Zidentyfikowane symptomy kryzysu nie różnią się diametralnie od wyników wcześniej przeprowadzonych badań w tym obszarze (przeprowadzonych w 2002 roku)¹². W latach, które dotyczyło badanie tj. 2008-2012 spadek wartości sprzedaży zauważany był w 68% przedsiębiorstw, natomiast we wcześniej przeprowadzanych badaniach procent wskazań wynosił 73,5. W 2002 roku utratę płynności finansowej wskazało 44,2% badanych przedsiębiorstw. Obecnie pogorszenie wskaźników płynności finansowej wskazało tylko co czwarte przedsiębiorstwo. Wynika z tego, że choć kryzys jest ciągle zauważalny to może mieć on inny charakter i nieco mniejszy wymiar niż ten w 2002 roku.

Symptomy kryzysu nie pozwalają na określenie rodzaju i skali kryzysu oraz stanowią jedynie jego zewnętrzny przejaw. Chcąc poznać źródła powstania kryzysu, konieczne jest określenie przyczyn wewnętrznych jak i zewnętrznych.

Respondenci musieli dokonać oceny siły przyczyn zewnętrznych i wewnętrznych kryzysu przypisując im wagi w skali od 0 do 2, gdzie:

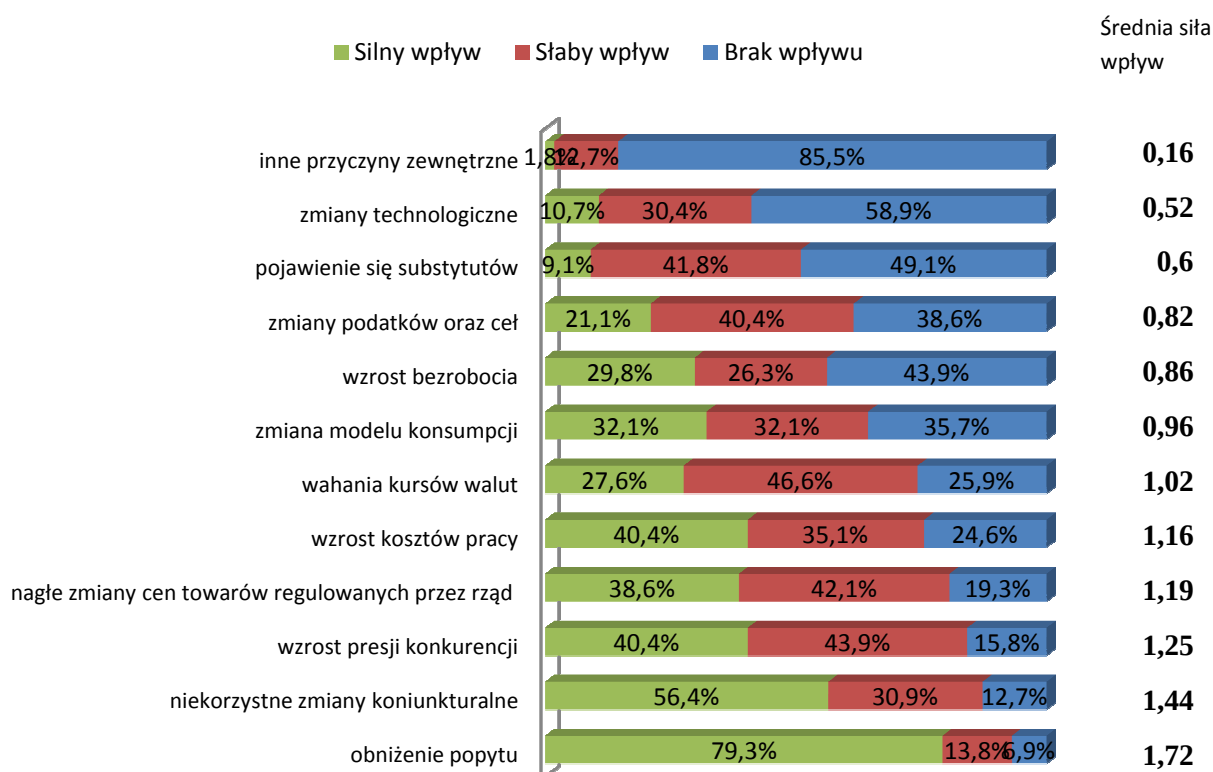
- 0 – brak wpływu,
- 1- słaby wpływ,
- 2 – silny wpływ danego czynnika na wystąpienie kryzysu.

Następnie zagregowano uzyskane wskazania w formie wielkości procentowych dla każdej z trzech sił wpływu. Obliczono również średnią siłę wpływu dla poszczególnych przyczyn mnożąc procent wskazań dla danej siły i przypisane im wagi (0-2). Następnie czynniki uporządkowano według średniej siły wpływu rozpoczynając od przyczyny posiadającej najmniejsze oddziaływanie.

Analiza wyników postępowania badawczego wskazuje na większy wpływ czynników zewnętrznych (gdzie średnia siła wpływu wynosiła 0,98). W przypadku czynników wewnętrznych średnia siła wpływu określana była jako 0,65.

¹² Badania opublikowane w: [Zepek A. 2003, s.66]

Wykres 6. Siła wpływu czynników zewnętrznych na wystąpienie kryzysu w przedsiębiorstwie



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Zdaniem badanych największy wpływ na wystąpienie kryzysu wśród czynników zewnętrznych miało obniżenie popytu (ponad 93% przedsiębiorstw zauważyła wpływ tej przyczyny). Wskazuje na to również najwyższa wartość średniej siły wpływu 1,72. Bardzo silny wpływ na wystąpienie kryzysu posiadały także niekorzystne zmiany koniunkturalne (56,4% przedsiębiorstw określiła wpływ tego czynnika jako silny – średnia siła wpływu przyjmuje w tym przypadku wartość 1,44) oraz wzrost presji konkurencji (średnia siła wpływu wyniosła 1,25) i wzrost kosztów pracy (40,4% wskazań dla silnego wpływu – średnia siła oddziaływania na poziomie 1,16). Przedsiębiorstwa zauważały także oddziaływanie otoczenia ekonomicznego i politycznego, chociaż nie tak istotne jak w przypadku innych czynników. Potwierdza to ilość wskazań takich czynników jak: nagłe zmiany cen towarów regulowanych przez rząd np. energii, gazu, paliw – prawie, co drugie przedsiębiorstwo zauważyło słaby wpływ tego czynnika (średnia siła wpływu wyniosła 1,19), wahania kursów walut (40,4% ze średnią siłą wpływu 1,12) oraz wzrost bezrobocia (42,1% dla słabego wpływu – średnia siła oddziaływania - 0,86). Dwa na trzy przedsiębiorstwa zwracały uwagę

na oddziaływanie zmian modelu konsumpcji, chociaż tylko co trzecie przedsiębiorstwo wskazywało na silny wpływ tego czynnika na wystąpienie kryzysu – średnia siła wpływu wyniosła 0,96. Wśród badanych przedsiębiorstw najmniejszy wpływ na kryzys przypisywany był zmianom technologicznym (średnia siła wpływu 0,52), pojawieniu się substytutów (0,6) oraz zmianie podatków oraz ceł (0,82).

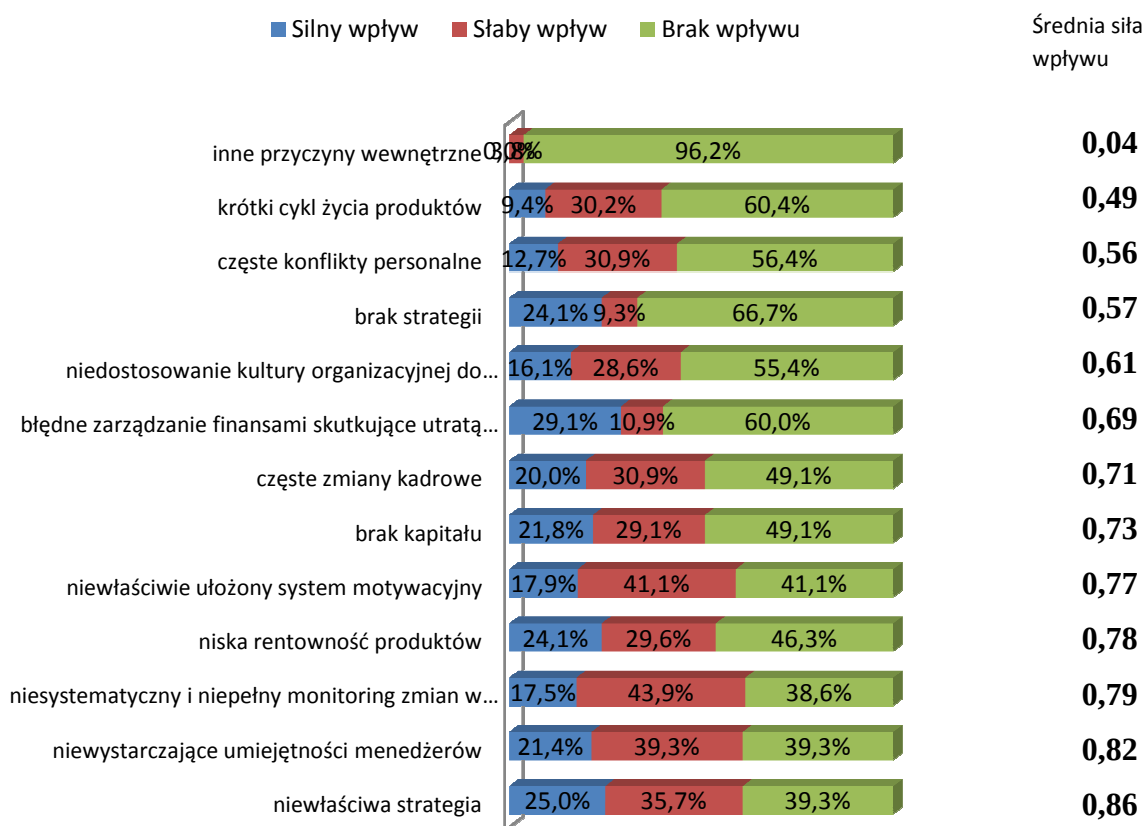
Dla porównania warto zwrócić uwagę na wcześniej prowadzone badania dotyczące przyczyn kryzysu. Wyniki badań ankietowych przeprowadzonych przez A. Zelek¹³ [Zelek 2003, s. 67] wskazywały, że największy wpływ na pojawienie się kryzysu miała recesja w gospodarce (67%). W ostatnich latach zauważyć można wzrost wpływu zmian koniunkturalnych jak i presji konkurencji (w 2002 roku na poziomie 65%, w latach 2008-2012 niecałe 85%). Istotna cały czas okazuje się polityka państwa, w tym kursy walut czy stopa bezrobocia (w badaniach z 2002 roku odpowiednio 32, 6% oraz 41,3%). Inne badania przeprowadzone przez A. Zakrzewską-Bielawską¹⁴ [Staniec i Zawila-Niedźwiedzki 2008, s. 73] w przedsiębiorstwach restrukturyzowanych, wskazują na duży wpływ rosnącej konkurencji jak również na wzrost kosztów pracy. W przypadku wyników tego badania nie można wskazać wartości procentowych, gdyż respondenci posługiwali się skalą pięciostopniową, a otrzymane wyniki zagregowano do średniej arytmetycznej. Wysoki poziom wskazań otrzymał również czynnik jaki jest zmiana oczekiwań klientów. Wynika z tego, że pomimo upływu czasu te same przyczyny zewnętrzne posiadają istotny wpływ na pojawienie się kryzysu.

Przeprowadzone postępowanie badawcze wykazało, że na pojawienie się kryzysu w przedsiębiorstwie miały wpływ również przyczyny wewnętrzne.

¹³ Badania przeprowadzone na próbie 117 przedsiębiorstw Pomorza Zachodniego w 2002 roku. Badaniu poddani zostali przedstawiciele kadry kierowniczej wyższego i niższego szczebla

¹⁴ Badania przeprowadzone w 2001 roku na próbie 65 dużych przedsiębiorstw z terenu całej Polski.

Wykres 7. Siła wpływu czynników wewnętrznych na wystąpienie kryzysu w przedsiębiorstwie



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Największym problemem dla przedsiębiorstw okazują się aspekty strategiczne. Na brak strategii lub niewłaściwą strategię wskazuje odpowiednio 33,4% i ponad 60% przedsiębiorstw, z czego około 25% wskazuje na silny wpływ tych dwóch przyczyn na pojawienie się kryzysu. Niewłaściwa strategia jest także najistotniejszą wewnętrzną przyczyną kryzysu biorąc pod uwagę średnią siłę wpływu – 0,86. Istotny wpływ przypisuje się także niesystematycznemu i niewystarczającemu monitoringowi zmian zarówno we wnętrzu jak i w otoczeniu przedsiębiorstwa – średnia siła wpływu wynosi 0,79. 17,5% przedsiębiorstw wskazało, że jest to istotny aspekt wpływający na pojawienie się kryzysu, natomiast niecałe 45% wskazało na niskie oddziaływanie tej przyczyny. Część kadry zarządzającej przyznała, że na kryzys wpływ miały także niewystarczające umiejętności menedżerów. Ponad 60% badanych przedsiębiorstw uznało to za czynnik determinujący jego wystąpienie – średnia siła wpływu w tym przypadku wyniosła 0,82. Wysoki poziom wskazań tej przyczyny przekłada się również na istotność innych przyczyn, które pośrednio z tego

wynikają. Przykładem może być błędnie skonstruowany system motywacyjny (0,77), którego istotny wpływ zauważyło niecałe 18% przedsiębiorstw, ponad 40% wskazało na mały jego wpływ. Relatywnie wysokie wartości średnie dla zmian kadrowych (0,71), niskiej rentowności produktów (0,78) oraz braku kapitału (0,73) wskazują na istotność tych przyczyn na pojawienie się kryzysu. Warto zwrócić uwagę na inny czynnik endogeniczny, jakim jest kultura organizacyjna. Choć większość menedżerów zdaje sobie sprawę z jej istotności, w praktyce tylko 44% badanych przedsiębiorstw zauważa jej oddziaływanie na inne podsystemy w organizacji, w tym 28% uważa, że niedostosowanie kultury organizacyjnej do warunków wewnętrznych i zewnętrznych posiada słaby wpływ na wystąpienie kryzysu (średnia siła wpływu na poziomie 0,61). Za najmniejszy wpływ badane przedsiębiorstwa uznały krótki cykl życia produktów (0,49), częste konflikty personalne (0,56) oraz błędne zarządzanie finansami, które skutkować może utratą płynności finansowej (ok.60% - średnia siła wpływu wyniosła 0,69).

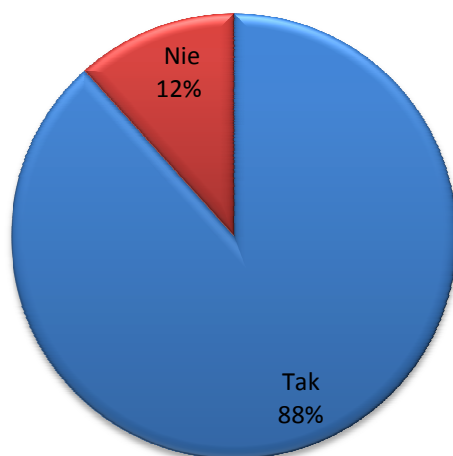
Odnosząc wyniki obecnych badań do badań przeprowadzonych przez A. Zelek w 2002 roku [Zelek 2003, s. 67] zauważyć można, że przyczyny kryzysu mają swoje źródło zwłaszcza w otoczeniu. Zdaniem A. Zelek przyczyny wewnętrzne posiadają prawie dwukrotnie mniejszy wpływ na pojawienie się kryzysu. Autorka badań z 2002 roku, jako główną przyczynę wewnętrzną wskazała błędne zarządzanie. Termin ten może być bardzo szeroko interpretowany. Jednak można go skonfrontować z niewystarczającymi umiejętnościami menedżerów (60% przedsiębiorstw wskazała wpływ tego czynnika na wystąpienie kryzysu w latach 2008-2012). Wysoki poziom wskazań posiadał także brak kapitału, który wyniósł ponad 35%, natomiast odnosząc to do lat 2008-2012 wpływ tej przyczyny na wystąpienie kryzysu wyniósł około 50%. Pozostałe czynniki wewnętrzne zaprezentowane przez A. Zelek miały, według badanych przedsiębiorstw, relatywnie mniejsze znaczenie (poniżej 19%). Badania A. Zakrzewskiej-Bielawskiej [Staniec i Zawila-Niedźwiedzki 2008, s. 73] wskazują natomiast na trzy istotne czynniki. Największy wpływ spośród wskazanych czynników wewnętrznych posiadał nadmiar majątku trwałego i wiążące się z tym obciążenia finansowe. Istotne znaczenie posiadały także „niewłaściwe postawy i nawyki pracowników działających w gospodarce niedoborów” [Staniec i Zawila-Niedźwiedzki 2008, s. 73]. Rozumieć to można jako niedostosowanie kultury organizacyjnej do zmian zachodzących w otoczeniu organizacji. Ostatnią przyczyną, która posiadała relatywnie wysoką wartość wskazań jest scentralizowany system podejmowania decyzji, który w sposób bezpośredni powiązany jest z kulturą organizacyjną.

Z przeprowadzonego postępowania badawczego wynika, że większy wpływ na wystąpienie kryzysu posiadają czynniki zewnętrzne (gdzie średnia siła wpływu wyniosła 0,98). W przypadku czynników wewnętrznych średnia siła wpływu określana była na poziomie 0,65. Wynikać to może z niedowartościowania problemów w organizacji, bądź też ich bagatelizowania. Mniejszy wpływ przyczyn wewnętrznych na występowanie kryzysu może wynikać także z realnego zwiększenia się siły wpływu czynników zewnętrznych wynikających z turbulentności otoczenia i dużej dynamiki zachodzących w nim zmian.

3.4. Analiza podjętych działań antykryzysowych

Po rozpoznaniu przyczyn i symptomów kryzysu przeanalizowano działania antykryzysowe podejmowane przez przedsiębiorstwa. Wśród grupy 60 badanych przedsiębiorstw 59 z nich wskazało na występowanie symptomów kryzysu, a 53 na podejmowane działania antykryzysowe, co stanowi 83% badanej populacji – wykres 8.

Wykres 8. Podejmowanie działań antykryzysowych



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

W grupie przedsiębiorstw, które nie podejmowały działań antykryzysowych znalazło się siedem przedsiębiorstw, wśród których tylko jedno przedsiębiorstwo nie zauważyło symptomów kryzysu. Oznaczać to może, że w sześciu przedsiębiorstwach występujące

symptomy kryzysu posiadały niewielki stopień natężenia i nie było konieczności (bądź też chęci) podejmowania działań antykryzysowych.

Wykres 9 wskazuje, które spośród wymienionych działań antykryzysowych podejmowane były najczęściej. Respondenci z listy działań antykryzysowych wybierali dowolną liczbę działań, które realizowali w przedsiębiorstwie. Mogli również samodzielnie wskazać na dodatkowe działania (nie ujęte na liście) jednak żadne z przedsiębiorstw nie skorzystało z takiej możliwości.

Wykres 9. Analiza podjętych działań antykryzysowych



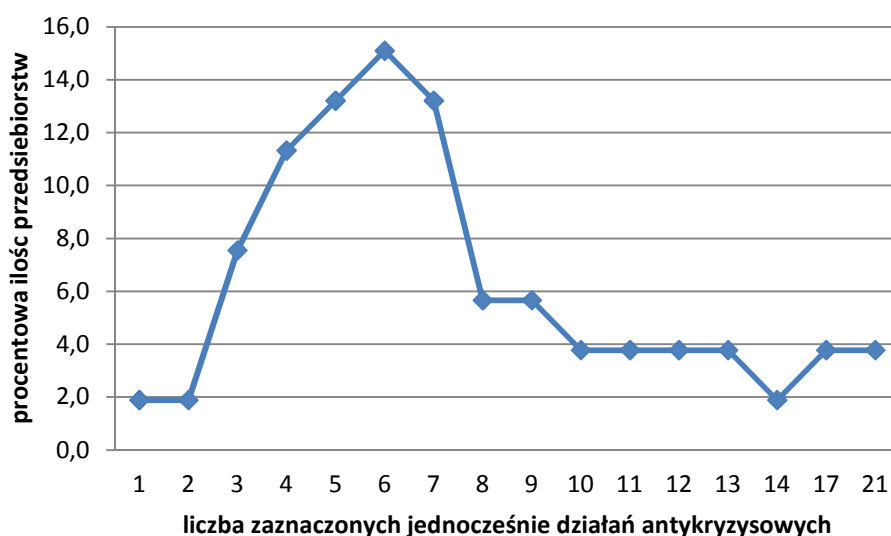
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Analiza wyników postępowania badawczego pozwala stwierdzić, że najczęściej przeprowadzanym działaniem była szeroko rozumiana redukcja kosztów (88%). W ponad co drugim przedsiębiorstwie wdrażano również dodatkowe zasady kontroli finansowej. Natomiast ponad 51% wskazań dotyczyło redukcji zatrudnienia. Istotna grupa działań dotyczyła zmiany struktury organizacyjnej. Działania w tym zakresie zastosowało łącznie ponad 41% spośród badanych przedsiębiorstw. Na podobnym poziomie wskazań znalazła się także zmiana organizacji pracy, która jest bezpośrednio związana ze zmianami strukturalnymi. Co trzecie przedsiębiorstwo redefiniowało swoją misję i wizję. Niecałe 30%

badanych przedsiębiorstw podejmowało działania związane ze zmianami jakościowymi oraz informatycznymi. 28% spośród wszystkich badanych przedsiębiorstw dokonywało zmian w polityce kadrowej dotyczącej zarówno obniżki płac jak i koniecznych zmian na kierowniczych stanowiskach. Na podobnym wielkościowo poziomie wskazań znalazły się działania związane z produktem, a mianowicie inwestycje produktowe lub reorientacja produktowa.

W większości przedsiębiorstw podejmowane działania antykryzysowe nie były stosowane pojedynczo. Najczęściej realizowano jednocześnie sześć działań antykryzysowych (ponad 15% wskazań). Największa częstotliwość wskazań dotyczących ilości przedsięwzięć antykryzysowych podejmowanych jednocześnie znajdowała się w przedziale od czterech do siedmiu. Taką ilość rozwiązań wybierano w ponad 50% przypadków. Zarówno większa jak i mniejsza liczba podejmowanych działań oscylowała w przedziale 1,9%-5,7%.

Wykres 10 Rozkład częstotliwości wybieranych działań antykryzysowych



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Biorąc pod uwagę fakt, że tylko w nielicznych przypadkach przedsiębiorstwa realizują pojedyncze działania antykryzysowe należy zwrócić uwagę na relację krzyżową pomiędzy podejmowanymi działaniami zaprezentowaną w tabeli 25. Opisane zależności dotyczą tylko działań istotnych, które najczęściej realizowane były wspólnie (czyli takich, gdzie jednoczesny odsetek wskazań działań antykryzysowych wyniósł minimum 50%).

W przypadku przedsiębiorstw, które zastosowały redukcję kosztów ponad 60% wybrała także wdrożenie zasad kontroli finansowej oraz redukcję zatrudnienia.

Przedsiębiorstwa, które wdrażały zasady kontroli finansowej w 56,3% wprowadzały także zmiany struktury, zmianę organizacji pracy i wynikającą z tych przekształceń redukcję zatrudnienia. Przedsiębiorstwa, w których opóźniano spłatę zobowiązań jednocześnie wdrażano dodatkowe zasady kontroli finansowej oraz dokonywano redukcji zatrudnienia (53,8%). W przypadku przedsiębiorstw, które zdecydowały się na wynajem składników majątku najczęściej podejmowanym działaniem (oprócz redukcji kosztów) była redukcja zatrudnienia. Oprócz tego ponad połowa przedsiębiorstw zwróciła uwagę na konieczne zmiany w zakresie infrastruktury IT oraz systemów zarządzania jakością. Wysoką ilość wskazań posiadały także redukcja zatrudnienia, zmiany na stanowiskach kierowniczych oraz zmiana organizacji pracy. Przedsiębiorstwa, które zawarły postępowania ugodowe z wierzycielami w ponad 70% opóźniali spłatę zobowiązań oraz wynajmowały swoje aktywa. W ponad 80% przypadków organizacje wdrożyły dodatkowe zasady finansowe. Oprócz najczęściej podejmowanych działań takich jak redukcja zatrudnienia i zmiany strukturalne (85,7%) badane przedsiębiorstwa w ponad 50% przypadków starały się zmienić profil działalności poprzez redefiniowanie misji i wizji czy też przyjęcie orientacji na wykorzystanie okazji na rynku oraz skupić się na podstawowej działalności poprzez zastosowanie outsourcingu (jednoczesne 57% wskazań). Chociaż bardzo często wskazywano na redukcję zatrudnienia to przedsiębiorstwa, które wybierały to działanie wybierały jednocześnie trzy inne. Dominowała redukcja kosztów, zmiana struktury organizacyjnej (prawie 65%) oraz wdrożenie dodatkowych zasad kontroli finansowej. W przypadku całościowej interpretacji wyników badań dotyczących podejmowanych działań antykryzysowych wysoką liczbę wskazań posiadały także zmiany na stanowiskach kierowniczych oraz zmiany struktury organizacyjnej. Rozkład tych odpowiedzi kształtował się w zbliżony sposób, choć można zauważyć, że w przypadku zmian kadry więcej przedsiębiorstw podejmowało również inne działania. W obu przypadkach ponad 65% przedsiębiorstw wskazało na równoczesne zastosowanie dodatkowych mechanizmów kontroli finansowej, a w przypadku 80% przedsiębiorstw na redukcję zatrudnienia. Większą ilość wskazań w przypadku zmian kadrowych posiadały także inwestycje produktowe oraz wdrożenie zintegrowanych systemów informacyjnych (odpowiednio 58,8% oraz 52,9%).

Tabela 26. Korelacja podejmowanych działań antykryzysowych

Działania antykryzysowe	Redukcja kosztów	Wdrożenie dodatkowych zasad kontroli finansowej	Opóźnienie spłaty zobowiązań	Wynajem składników majątku	Pozyskanie dodatkowego kapitału	Zawarcie postępowania ugodowego z wierzycielami	Fuzja z partnerem strategicznym	Ograniczenie rozmiarów biznesu	Dywersyfikacja działalności	Redukcja zatrudnienia	Obniżka płac	Zmiany na stanowiskach kierowniczych	Zmiany struktury organizacyjnej
Redukcja kosztów	100,0%	61,5%	25,0%	30,8%	15,4%	13,5%	5,8%	19,2%	15,4%	59,6%	32,7%	32,7%	48,1%
Wdrożenie dodatkowych zasad kontroli finansowej	100,0%	100,0%	21,9%	34,4%	15,6%	18,8%	6,3%	25,0%	21,9%	56,3%	31,3%	34,4%	56,3%
Opóźnienie spłaty zobowiązań	100,0%	53,8%	100,0%	30,8%	30,8%	38,5%	15,4%	30,8%	30,8%	53,8%	38,5%	38,5%	30,8%
Wynajem składników majątku	100,0%	68,8%	25,0%	100,0%	25,0%	31,3%	12,5%	43,8%	25,0%	75,0%	37,5%	50,0%	62,5%
Pozyskanie dodatkowego kapitału	100,0%	62,5%	50,0%	50,0%	100,0%	37,5%	25,0%	25,0%	37,5%	75,0%	25,0%	50,0%	62,5%
Zawarcie postępowania ugodowego z wierzycielami	100,0%	85,7%	71,4%	71,4%	42,9%	100,0%	28,6%	42,9%	42,9%	85,7%	42,9%	71,4%	85,7%
Fuzja z partnerem strategicznym	100,0%	66,7%	66,7%	66,7%	66,7%	66,7%	100,0%	66,7%	66,7%	100,0%	100,0%	66,7%	66,7%
Ograniczenie rozmiarów biznesu	100,0%	80,0%	40,0%	70,0%	20,0%	30,0%	20,0%	100,0%	20,0%	90,0%	50,0%	70,0%	70,0%
Dywersyfikacja działalności	100,0%	87,5%	50,0%	50,0%	37,5%	37,5%	25,0%	25,0%	100,0%	37,5%	37,5%	25,0%	37,5%
Redukcja zatrudnienia	100,0%	58,1%	22,6%	38,7%	19,4%	19,4%	9,7%	29,0%	9,7%	100,0%	32,3%	45,2%	64,5%
Obniżka płac	100,0%	58,8%	29,4%	35,3%	11,8%	17,6%	17,6%	29,4%	17,6%	58,8%	100,0%	41,2%	47,1%
Zmiany na stanowiskach kierowniczych	100,0%	64,7%	29,4%	47,1%	23,5%	29,4%	11,8%	41,2%	11,8%	82,4%	41,2%	100,0%	88,2%
Zmiany struktury organizacyjnej	100,0%	72,0%	16,0%	40,0%	20,0%	24,0%	8,0%	28,0%	12,0%	80,0%	32,0%	60,0%	100,0%

Redefiniowanie misji, wizji i celów	100,0%	78,9%	26,3%	36,8%	15,8%	21,1%	15,8%	36,8%	15,8%	73,7%	42,1%	52,6%	63,2%
Przyjęcie orientacji na wykorzystywanie okazji na rynku	100,0%	90,9%	27,3%	36,4%	27,3%	36,4%	18,2%	27,3%	54,5%	45,5%	27,3%	45,5%	54,5%
Reorientacja produktowa	100,0%	86,7%	20,0%	40,0%	20,0%	13,3%	20,0%	40,0%	26,7%	53,3%	53,3%	46,7%	60,0%
Inwestycje produktowe	100,0%	73,3%	33,3%	40,0%	26,7%	20,0%	13,3%	40,0%	20,0%	66,7%	40,0%	66,7%	66,7%
Zakup nowych technologii	100,0%	80,0%	40,0%	50,0%	40,0%	30,0%	20,0%	40,0%	30,0%	60,0%	20,0%	50,0%	70,0%
Wdrożenie systemów zarządzania jakością	100,0%	70,6%	17,6%	47,1%	23,5%	17,6%	11,8%	23,5%	17,6%	76,5%	35,3%	41,2%	70,6%
Wdrożenie zintegrowanych systemów informacyjnych	100,0%	77,8%	27,8%	55,6%	33,3%	33,3%	11,1%	27,8%	22,2%	66,7%	33,3%	50,0%	61,1%
Zmiana polityki cenowej	92,3%	76,9%	30,8%	53,8%	30,8%	38,5%	15,4%	30,8%	38,5%	69,2%	30,8%	53,8%	69,2%
Zastosowanie outsourcingu	100,0%	91,7%	16,7%	50,0%	8,3%	33,3%	0,0%	50,0%	16,7%	83,3%	25,0%	50,0%	75,0%
Zmiana organizacji pracy	100,0%	78,3%	17,4%	34,8%	4,3%	21,7%	0,0%	17,4%	17,4%	65,2%	30,4%	39,1%	69,6%
Zmiana kultury organizacyjnej	100,0%	57,1%	0,0%	57,1%	0,0%	28,6%	0,0%	0,0%	0,0%	85,7%	14,3%	42,9%	100,0%
Wprowadzenie sformalizowanego planowania strategicznego	100,0%	100,0%	0,0%	60,0%	20,0%	0,0%	0,0%	40,0%	0,0%	60,0%	40,0%	40,0%	80,0%

Działania antykrzysowe	Redefiniowanie misji, wizji i celów	Przyjęcie orientacji na wykorzystywanie okazji na rynku	Reorientacja produktowa	Inwestycje produktowe	Zakup nowych technologii	Wdrożenie systemów zarządzania jakością	Wdrożenie zintegrowanych systemów informacyjnych	Zmiana polityki cenowej	Zastosowanie outsourcingu	Zmiana organizacji pracy	Zmiana kultury organizacyjnej	Wprowadzenie sformalizowanego planowania strategicznego
Redukcja kosztów	36,5%	21,2%	28,8%	28,8%	19,2%	32,7%	34,6%	23,1%	23,1%	44,2%	13,5%	9,6%
Wdrożenie dodatkowych zasad kontroli finansowej	46,9%	31,3%	40,6%	34,4%	25,0%	37,5%	43,8%	31,3%	34,4%	56,3%	12,5%	15,6%
Opóźnianie spłaty zobowiązań	38,5%	23,1%	23,1%	38,5%	30,8%	23,1%	38,5%	30,8%	15,4%	30,8%	0,0%	0,0%
Wynajem składników majątku	43,8%	25,0%	37,5%	37,5%	31,3%	50,0%	62,5%	43,8%	37,5%	50,0%	25,0%	18,8%
Pozyskanie dodatkowego kapitału	37,5%	37,5%	37,5%	50,0%	50,0%	50,0%	75,0%	50,0%	12,5%	12,5%	0,0%	12,5%
Zawarcie postępowania ugodowego z wierzycielami	57,1%	57,1%	28,6%	42,9%	42,9%	42,9%	85,7%	71,4%	57,1%	71,4%	28,6%	0,0%
Fuzja z partnerem strategicznym	100,0%	66,7%	100,0%	66,7%	66,7%	66,7%	66,7%	66,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Ograniczenie rozmiarów biznesu	70,0%	30,0%	60,0%	60,0%	40,0%	40,0%	50,0%	40,0%	60,0%	40,0%	0,0%	20,0%
Dywersyfikacja działalności	37,5%	75,0%	50,0%	37,5%	37,5%	37,5%	50,0%	62,5%	25,0%	50,0%	0,0%	0,0%
Redukcja zatrudnienia	45,2%	16,1%	25,8%	32,3%	19,4%	41,9%	38,7%	29,0%	32,3%	48,4%	19,4%	9,7%
Obniżka płac	47,1%	17,6%	47,1%	35,3%	11,8%	35,3%	35,3%	23,5%	17,6%	41,2%	5,9%	11,8%
Zmiany na stanowiskach kierowniczych	58,8%	29,4%	41,2%	58,8%	29,4%	41,2%	52,9%	41,2%	35,3%	52,9%	17,6%	11,8%
Zmiany struktury organizacyjnej	48,0%	24,0%	36,0%	40,0%	28,0%	48,0%	44,0%	36,0%	36,0%	64,0%	28,0%	16,0%
Redefiniowanie misji, wizji i celów	100,0%	36,8%	42,1%	42,1%	26,3%	31,6%	42,1%	42,1%	31,6%	47,4%	15,8%	21,1%
Przyjęcie orientacji na wykorzystywanie okazji na rynku	63,6%	100,0%	54,5%	36,4%	36,4%	27,3%	45,5%	54,5%	36,4%	45,5%	9,1%	9,1%
Reorientacja produktowa	53,3%	40,0%	100,0%	60,0%	33,3%	33,3%	46,7%	40,0%	26,7%	46,7%	0,0%	20,0%

Inwestycje produktowe	53,3%	26,7%	60,0%	100,0%	33,3%	40,0%	66,7%	40,0%	20,0%	33,3%	0,0%	20,0%
Zakup nowych technologii	50,0%	40,0%	50,0%	50,0%	100,0%	60,0%	50,0%	40,0%	30,0%	50,0%	10,0%	0,0%
Wdrożenie systemów zarządzania jakością	35,3%	17,6%	29,4%	35,3%	35,3%	100,0%	58,8%	35,3%	29,4%	58,8%	17,6%	17,6%
Wdrożenie zintegrowanych systemów informacyjnych	44,4%	27,8%	38,9%	55,6%	27,8%	55,6%	100,0%	44,4%	38,9%	50,0%	16,7%	16,7%
Zmiana polityki cenowej	61,5%	46,2%	46,2%	46,2%	30,8%	46,2%	61,5%	100,0%	46,2%	46,2%	23,1%	23,1%
Zastosowanie outsourcingu	50,0%	33,3%	33,3%	25,0%	25,0%	41,7%	58,3%	50,0%	100,0%	75,0%	16,7%	16,7%
Zmiana organizacji pracy	39,1%	21,7%	30,4%	21,7%	21,7%	43,5%	39,1%	26,1%	39,1%	100,0%	21,7%	13,0%
Zmiana kultury organizacyjnej	42,9%	14,3%	0,0%	0,0%	14,3%	42,9%	42,9%	42,9%	28,6%	71,4%	100,0%	14,3%
Wprowadzenie sformalizowanego planowania strategicznego	80,0%	20,0%	60,0%	60,0%	0,0%	60,0%	60,0%	60,0%	40,0%	60,0%	20,0%	100,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Wyniki przeprowadzonych badań dotyczących podjętych działań antykryzysowych wskazują na dwa dominujące rodzaje strategii:

- strategię porządkowania działalności - gdzie skupiono się w większej mierze na jednej z form działań reaktywnych, skutkujących stworzeniem bardziej przejrzystych procedur postępowania oraz ograniczeniem szeroko pojmowanych kosztów,
- strategię konsolidacji - w której przedsiębiorstwa skupiają się na produkcie, jego redefiniowaniu, usprawnieniu zarządzania jakością, systemach informatycznych i działań zmierzających do koncentracji na głównej działalności.

Biorąc pod uwagę czas trwania oraz intensywność kryzysu zastosowane działania antykryzysowe obejmowały opcję sanacyjną (skupiającą się na stabilizacji kryzysu) jak również opcję wzrostu (przejawiającą się w podejmowaniu intensywnych działań rozwojowych).

Konfrontując najczęściej podejmowane działania antykryzysowe z najczęściej występującymi symptomami kryzysu (tabela 27) można zauważyć, że w przypadku wystąpienia symptomu jakim jest spadek wartości sprzedaży przedsiębiorstwa w ponad 70% podejmowały wszystkie najczęściej wybierane działania antykryzysowe. 52,6% przedsiębiorstw w przypadku spadku rentowności podejmowało działania dotyczące redefiniowania misji, wizji i celów organizacji. Zastosowano także redukcję kosztów oraz wdrożenie zasad kontroli finansowej (ponad 40% przedsiębiorstw). Z przeprowadzonych badań wynika, że przedsiębiorstwa, które zanotowały pogorszenie się wyniku finansowego zwróciły szczególnie uwagę na zmianę misji i wizji. W przypadku redukcji zatrudnienia i wydłużenia okresu spłaty zobowiązań przedsiębiorstwa w ponad 50% przypadków podejmowały większość wyróżnionych działań antykryzysowych. Wydłużenie okresu spłaty zobowiązań wymuszało konieczność wdrożenia dodatkowych zasad kontroli finansowej (co uczyniło co drugie przedsiębiorstwo) jak również systemów informacyjnych. W przedsiębiorstwach, gdzie konieczne było zredukowanie zatrudnienia wiązało się to najczęściej ze zmianą strukturalną (64%), zmianą organizacji pracy (prawie 70%) co przekładało się na zmianę kulturową (ponad 70% przedsiębiorstw, w których wystąpił ten symptom kryzysu).

Tabela 27. Wybrane reakcje przedsiębiorstwa na występujące symptomy kryzysu

Podjęte działania antykryzysowe/ Symptomy kryzysu	redukcja kosztów	wdrożenie dodatkowych zasad kontroli finansowej	redukcja zatrudnienia	zmiany struktury organizacyjnej	redefiniowanie misji, wizji i celów	wdrożenie zintegrowanych systemów informacyjnych	zmiana organizacji pracy	zmiana kultury organizacyjnej
spadek wartości sprzedaży	73,1%	78,1%	80,6%	80,0%	84,2%	72,2%	87,0%	85,7%
spadek rentowności	46,2%	43,8%	41,9%	36,0%	52,6%	33,3%	39,1%	28,6%
pogorszenie się wyniku finansowego netto	44,2%	43,8%	41,9%	40,0%	52,6%	33,3%	43,5%	42,9%
wydłużenie okresu spłaty należności	46,2%	50,0%	45,2%	52,0%	52,6%	50,0%	43,5%	28,6%
redukcja zatrudnienia	48,1%	50,0%	74,2%	64,0%	63,2%	55,6%	69,6%	71,4%
ograniczenie świadczeń socjalnych	30,8%	34,4%	29,0%	28,0%	26,3%	33,3%	26,1%	28,6%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

3.5. Proces zarządzania antykryzysowego w badanych przedsiębiorstwach

Przeprowadzone postępowanie badawcze pozwolić miało także na zidentyfikowanie przedsiębiorstw, które zarządzają antykryzysowo. W procesie zarządzania antykryzysowego wyodrębniono cztery fazy:

1. zapobieganie kryzysom,
2. przygotowanie do kryzysu,
3. reakcja organizacji na kryzys,
4. ocena reakcji organizacji na kryzys,

W każdej fazie zidentyfikowano charakterystyczne dla niej działania – tabela 28. Respondenci mieli za zadanie wskazać, które z działań są realizowane w przedsiębiorstwie.

W tabeli 28 zaprezentowano najczęściej podejmowane działania w ramach faz zarządzania antykryzysowego. Pierwsze pięć działań dotyczy fazy zapobiegania kryzysom. Kolejne cztery działania dotyczą fazy przygotowania się do kryzysu (tworzenie planów antykryzysowych, szkolenia dotyczące tworzenia i funkcjonowania struktur kryzysowych,

komunikacji w kryzysie, przeprowadzanie symulacji sytuacji kryzysowych czy też dokonywania prawno-finansowej kontroli zagrożeń). Następne działanie dotyczy fazy reakcji organizacji na kryzys, gdzie podejmowane są działania zgodne z ustaloną strategią. Ostatnie dwa działania dotyczyły oceny reakcji organizacji na kryzys (weryfikowanie strategii antykryzysowej oraz podjętych działań antykryzysowych). Badane przedsiębiorstwa najczęściej podejmowały działania w fazie zapobiegania kryzysom oraz w fazie reakcji organizacji na kryzys. Natomiast najrzadziej przedsiębiorstwa realizowały działania w fazie przygotowania się do kryzysu.

Tabela 28. Podejmowane działania w ramach faz zarządzania antykryzysowego

Fazy zarządzania antykryzysowego	Przeprowadzane działania	Nie		Tak	
		ilość	%	ilość	%
I faza - zapobieganie kryzysom	analiza otoczenia dalszego (np. dotycząca regulacji prawnych, wskaźników określających stan gospodarki, kierunków zmian postępu technologicznego)	19	33,9%	37	66,1%
	analiza otoczenia bliższego (np. dotycząca konkurencji, nabywców, dostawców, substytutów)	3	5,2%	55	94,8%
	analiza zmian sytuacji wewnętrznej	11	19,0%	47	81,0%
	prognoza trendów zmian w otoczeniu	21	36,8%	36	63,2%
	systematycznie gromadzenie, przetwarzanie i agregowanie informacji dotyczących zmian sytuacji wewnętrznej i zewnętrznej	24	43,6%	31	56,4%
II faza - przygotowanie się do kryzysu	sporządzanie planu działań antykryzysowych	27	48,2%	29	51,8%
	specjalistyczne szkolenia dotyczące tworzenia i funkcjonowania struktur kryzysowych, komunikacji w kryzysie	45	86,5%	7	13,5%

	symulacje sytuacji kryzysowych	44	83,0%	9	17,0%
	kontrola prawno-finansowa zagrożeń i niebezpieczeństw	28	50,9%	27	49,1%
III faza - reakcja organizacji na kryzys	wdrażanie strategii antykryzysowej	29	51,8%	27	48,2%
IV faza - ocena reakcji organizacji na kryzys	weryfikowanie strategii antykryzysowej	25	43,9%	32	56,1%
	analiza podjętych działań antykryzysowych	20	35,1%	37	64,9%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych

Dane zaprezentowane w tabeli 28 wskazują jedynie czy przedsiębiorstwa podejmowały określone działania. Nie daje to jednak kompletnej informacji czy podejmowane działania były realizowane jednocześnie i czy przedsiębiorstwa te zarządzane są antykryzysowo. Odpowiedź na te pytanie umożliwia tabela 29 przedstawiająca ilość przedsiębiorstw, które jednocześnie realizują poszczególne fazy zarządzania antykryzysowego. W postępowaniu badawczym przyjęto, że aby przedsiębiorstwo realizowało fazę zarządzania antykryzysowego musi:

- w przypadku zapobiegania kryzysom podejmować przynajmniej połowę z wymienionych działań (minimum 3 działania),
- w przypadku przygotowania do kryzysu podejmować przynajmniej połowę z wymienionych działań (tj. 2) lub tworzyć plany antykryzysowe,
- w przypadku reakcji organizacji na kryzys realizować strategię antykryzysową,
- w przypadku oceny reakcji organizacji na kryzys podejmować przynajmniej jedno z wymienionych działań.

Tabela 29. Ilość przedsiębiorstw podejmująca działania w ramach zarządzania antykryzysowego

Fazy zarządzania antykryzysowego	1	2	3	4	1+2	1+2+3	1+3	
1. Zapobieganie kryzysom	9	2	1	3	2	0	1	

2. Przygotowanie do kryzysu	2	0	1	0	2	0	0	
3. Reakcja na kryzys	1	1	0	1	0	0	1	
4. Ocena działań	3	0	1	2	9 (4 D*)	24	1	
Ilość przedsiębiorstw podejmujących działania								53
Ilość przedsiębiorstw niepodjmujących działań								7
*	D - oznacza, że dokonywano jedynie weryfikacji podejmowanych działań antykryzysowych bez weryfikacji strategii							

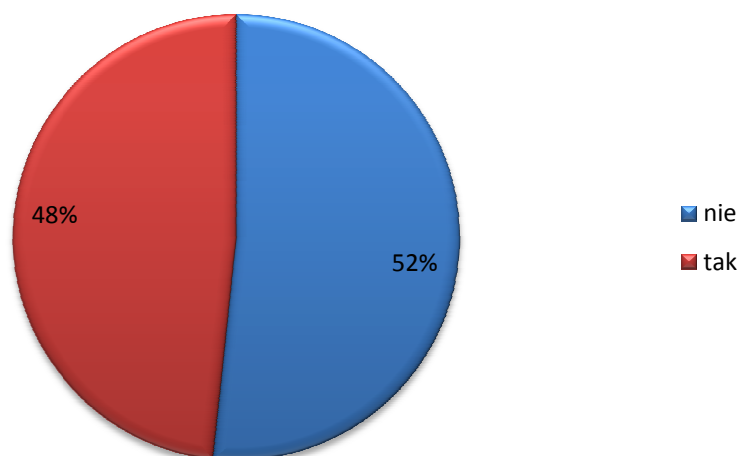
Zródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych

Dziewięć z badanych przedsiębiorstw realizuje działania tylko w ramach zapobiegania kryzysom. Jednocześnie pierwsze dwie fazy zarządzania antykryzysowego podejmowane są w 2 przedsiębiorstwach. Jedno przedsiębiorstwo jednocześnie podejmuje działania w ramach fazy zapobiegania kryzysom oraz reakcji na kryzys. W przypadku podejmowania działań w ramach zapobiegania kryzysom oraz oceny podjętych działań antykryzysowych wyróżnić można 3 takie przedsiębiorstwa. Tylko jedno przedsiębiorstwo realizuje działania w zakresie przygotowania do kryzysu oraz reakcji na kryzys. Samą odbudowę (ocenę reakcji organizacji na kryzys) realizują jedynie 2 przedsiębiorstwa a jedno podejmuje działania z zakresu reakcji oraz oceny tej reakcji na kryzys. Fazę zapobiegania kryzysom, przygotowania się do nich oraz ocenę działań wskazuje 9 przedsiębiorstw (z czego 4 weryfikują tylko podjęte działania antykryzysowe). Wszystkie fazy zarządzania antykryzysowego realizują 24 przedsiębiorstwa. Natomiast 1 przedsiębiorstwo podejmuje działania w ramach fazy zapobiegania, reakcji organizacji na kryzys i oceny reakcji na kryzys. W dysertacji przyjęto, że przedsiębiorstwa zarządzają antykryzysowo kiedy:

- realizowane są wszystkie cztery fazy zarządzania antykryzysowego lub
- realizowane są fazy zapobiegania oraz przygotowania do kryzysu, a w fazie oceny reakcji organizacji na kryzys weryfikowana jest strategia antykryzysowa (oznacza to, że przedsiębiorstwo chcąc weryfikować strategię antykryzysową musi ją posiadać, a więc realizować fazę trzecią).

Przyjęte założenia pozwoliły na identyfikację przedsiębiorstw zarządzanych antykryzysowo (wykres 11). 24 przedsiębiorstwa realizują jednocześnie wszystkie cztery fazy zarządzania antykryzysowego a 5 przedsiębiorstw podejmuje działania w fazach zapobiegania i przygotowania się do kryzysu, a w fazie oceny dokonuje weryfikacji strategii antykryzysowej.

Wykres 11. Przedsiębiorstwa zarządzające antykryzysowo



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Podsumowując, przeprowadzone postępowanie badawcze pozwala stwierdzić, że 48% (29) przedsiębiorstw zarządza antykryzysowo. W 52% przedsiębiorstw (31) nie można mówić o zarządzaniu antykryzysowym. Niektóre z przedsiębiorstw podejmowały wprowadzenie działań w różnych fazach zarządzania antykryzysowego, jednak nie były one skoordynowane i nie obejmowały wszystkich etapów.

Rozkład badanych przedsiębiorstw zarządzających antykryzysowo biorąc pod uwagę sekcje PKD przedstawia się następująco:

- 46,87% - przetwórstwo przemysłowe,
- 18,75% - handel hurtowy i detaliczny oraz naprawa pojazdów samochodowych,
- 12,5% - transport i gospodarka magazynowa,
- 21,87 – pozostałe.

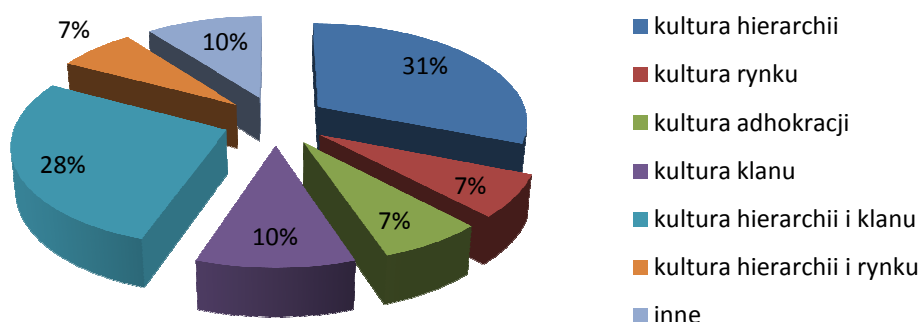
3.6. Diagnoza kultury organizacyjnej przedsiębiorstw w procesie zarządzania antykryzysowego

Drugi etap badań pozwolił na częściowe osiągnięcie celu głównego pracy, jakim było określenie profilu kultury organizacyjnej dużych przedsiębiorstw województwa wielkopolskiego wykorzystujących zarządzanie antykryzysowe. Do dalszej części badań wzięto pod uwagę tylko przedsiębiorstwa, które zarządzają antykryzysowo tj 29.

Na podstawie typologii kultury organizacyjnej zaproponowanej przez Quinna i Camerona obrazującej cztery typy kultury stworzono autorskie narzędzie badawcze, które umożliwiło identyfikację profilu kultury organizacyjnej. Każdemu typowi kultury organizacyjnej zostało przyporządkowanych pięć najbardziej charakterystycznych twierdzeń. Respondenci musieli określić stopień zgodności danego twierdzenia z sytuacją występującą w organizacji w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało „zdecydowanie się nie zgadzam”, a 5 „całkowicie się zgadzam”. Typ kultury organizacyjnej powstał w wyniku wyznaczenia średniej arytmetycznej dla każdego wymiaru, gdzie wartością maksymalną było 5.

Biorąc pod uwagę wymiary kultury organizacyjnej zaproponowane przez Quinna i Camerona (elastyczność i swobodę działania a stabilność i kontrolę oraz orientację na wewnętrzne i integrację a orientację na pozycję w otoczeniu i zróżnicowanie) dokonano identyfikacji dominujących kultur w badanych przedsiębiorstwach – wykres 12.

Wykres 12. Dominujący typ kultury organizacyjnej



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Biorąc pod uwagę tylko dominujący typ kultury organizacyjnej w badanych przedsiębiorstwach można zauważyć przewagę cech związanych z kulturą hierarchiczną (31%). W przypadku, kiedy nie można było jednoznacznie stwierdzić, która z kultur dominowała (średnie arytmetyczne były jednakowe) stworzono dodatkowy, mieszany typ kultury organizacyjnej. Taką grupę przedsiębiorstw stanowią te, które posiadają jednocześnie bardzo silną kulturę hierarchii i klanu (28%). Kolejnym typem kultury organizacyjnej, która posiada istotne znaczenie dla całej próby jest kultura klanu. Chociaż posiada ją tylko 10% przedsiębiorstw to biorąc pod uwagę także mieszany typ kultur (kultura hierarchii i klanu) zaobserwować ją można w ponad co trzecim przedsiębiorstwie. Pozostałe typy kultur dominują w 10% przedsiębiorstw.

Dokonując bardziej szczegółowej analizy badanej grupy przedsiębiorstw określić można ich średni profil kulturowy. Zauważyć można dominację kultury hierarchii, gdzie wartość średnia wyniosła 4,09 – tabela 30.

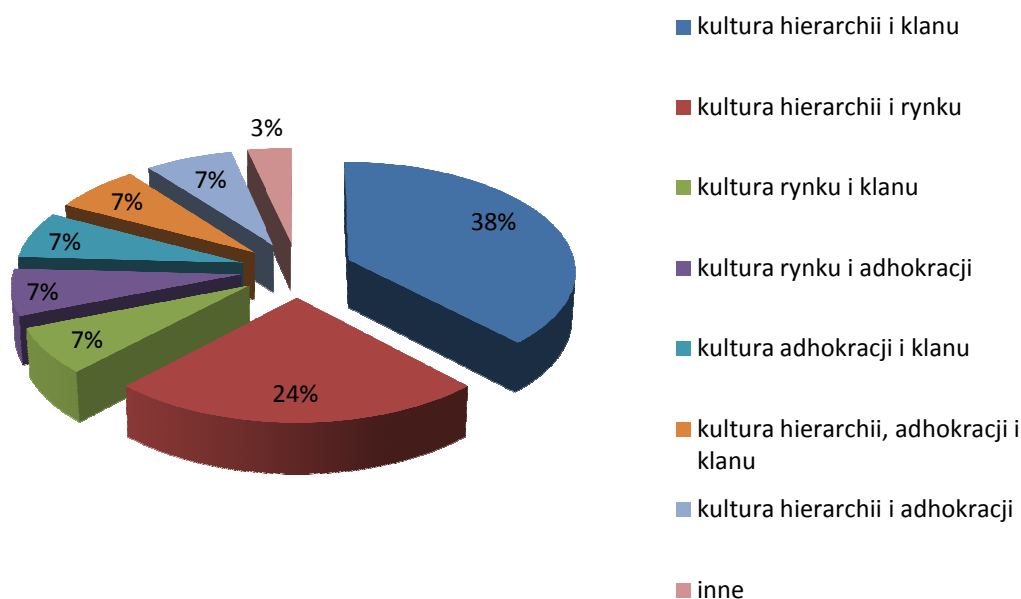
Tabela 30. Średnie wartości kultur dla przedsiębiorstw zarządzających antykrzysowo

Typ kultury	Wartości średnich	Sporządzanie profilu kultury organizacji
Kultura hierarchii	4,09	
Kultura klanu	3,99	
Kultura adhokracji	3,71	
Kultura rynku	3,63	

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych

Bardzo rzadko można mówić tylko o jednej dominującej kulturze w organizacji. Zauważyć można, że dominuje kultura hierarchii jednak występują też jednocześnie inne typy. Najczęściej w literaturze przedmiotu mowa o dominacji dwóch typów kultur, choć w każdym przedsiębiorstwie zauważalne są cechy charakterystyczne dla wszystkich typów. Procentowe odwzorowanie ilości przedsiębiorstw z dwoma dominującymi typami kultur przedstawia wykres 13.

Wykres 13 Dominujące typy kultury organizacyjnej



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

W 38% przedsiębiorstw dominuje kultura hierarchii i klanu. Wyraźniej zaznaczona jest także kultura rynku, gdyż ten typ kultury (razem z kulturą hierarchii) stanowi 24% badanych przedsiębiorstw. Pozostałe wymienione typy kultur zauważyć można w 7% przedsiębiorstw. Inne typy kultur zauważyć można w 3% przedsiębiorstw.

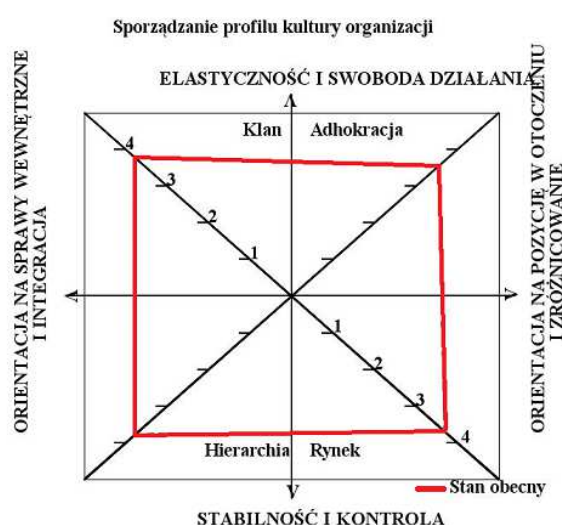
Zauważyć można pewne różnice w profilach kultur, które występują w niektórych branżach. Tabela 30 prezentuje średnie wartości kultur dla największej grupy przedsiębiorstw według sekcji PKD jaką jest przetwórstwo przemysłowe.

Tabela 31. Średnie wartości kultur dla przedsiębiorstw w branży przetwórstwa przemysłowego zarządzających antykrzysowo

Typ kultury	Wartości średnich
Kultura hierarchii	3,83
Kultura klanu	3,63
Kultura rynku	3,59
Kultura adhokracji	3,39

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych

W przedsiębiorstwach przetwórstwa przemysłowego zauważyć można dominację dwóch typów kultur: hierarchii oraz klanu, gdzie wartości średnich arytmetycznych wynoszą odpowiednio 3,83 oraz 3,63. Kultura rynku była trzecim wskazywanym typem kultury z wynikiem 3,59. Natomiast kultura adhokracji uzyskała najmniej poziom wskazań, gdzie średnia arytmetyczna wyniosła 3,39. W branży tej wśród przedsiębiorstw zarządzanych antykryzysowo dominuje nastawienie na procedury i ich przestrzeganie, co zgodne jest z wymogami branży produkcyjnej. Wysoki poziom wskazań dla kultury klanu świadczy o nastawieniu na rozwój pracowników, dbanie o dobrą atmosferę w pracy oraz budowanie poczucia współodpowiedzialności za zarządzanie przedsiębiorstwem.



Rysunek 25. Profil kultury organizacyjnej w branży przetwórstwa przemysłowego

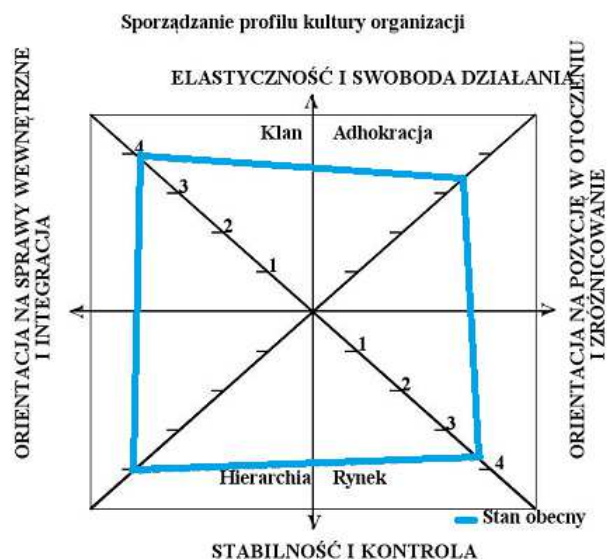
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Tabela 32. Średnie wartości kultur dla przedsiębiorstw w branży handlu hurtowego i detalicznego oraz naprawy pojazdów samochodowych zarządzających antykryzysowo

Typ kultury	Wartości średnich
Kultura hierarchii	4,33
Kultura klanu	4,27
Kultura adhokracji	3,87
Kultura rynku	3,53

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych

W przypadku przedsiębiorstw zajmujących się handlem hurtowym i detalicznym oraz naprawą pojazdów samochodowych wyniki przeprowadzonych badań wskazują na dominację kultury hierarchii nad kulturą klanu (średnie arytmetyczne 4,33 do 4,27). Wyraźnie także odznaczają się pozostałe dwa typy kultur. Kultura rynku otrzymała średnio 3,53 punktów, natomiast kultura adhokracji – 3,87.



Rysunek 26. Profil kultury organizacyjnej w handlu hurtowym i detalicznym oraz naprawie pojazdów samochodowych

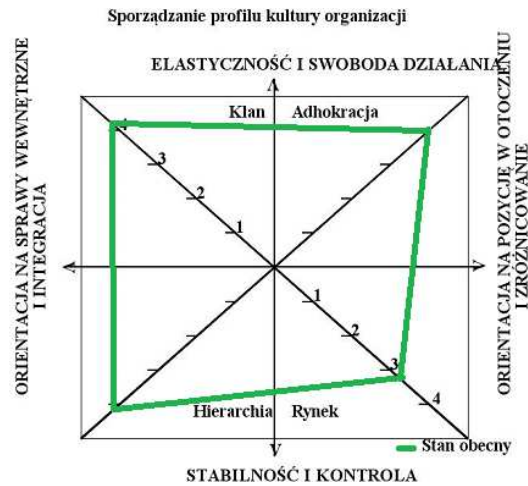
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Trzecią co do wielkości branżą w badanej grupie przedsiębiorstw jest transport.

Tabela 33. Średnie wartości kultur dla przedsiębiorstw w branży transportowej zarządzających antykryzysowo

Typ kultury	Wartości średnich
Kultura hierarchii	4,25
Kultura klanu	3,9
Kultura adhokracji	3,8
Kultura rynku	3,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych



Rysunek 27. Profil kultury organizacyjnej w branży transportowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

W branży transportowej dominuje kultura hierarchii i klanu (średnia arytmetyczna na poziomie 4,25 i 3,9). Ciekawym dla tej branży jest bardzo wysoki poziom wskazań dla kultury adhokracji (3,8), który jest najwyższym spośród wszystkich prezentowanych branż. Oznacza to, że oprócz nastawienia na współdziałanie, które jest ograniczone licznymi procedurami, znajduje się także miejsce na podejmowanie ryzyka i elastyczność w działaniu. Najmniejszą wartość wskazań otrzymała kultura rynku ze średnim wynikiem 3,6.

Z przeprowadzonego postępowania badawczego wyłania się dominujący trend kultury organizacyjnej badanych przedsiębiorstw. Przeważają cechy kultury hierarchii i klanu. Należy jednak mieć na uwadze, że przeprowadzone badanie miało na celu jedynie wyłonienie dominującej tendencji, a nie dokonanie szczegółowej analizy kultury organizacyjnej. Dlatego konieczne jest przeprowadzenie pogłębionych badań w tym zakresie, co zostanie szczegółowo omówione w rozdziale 4.

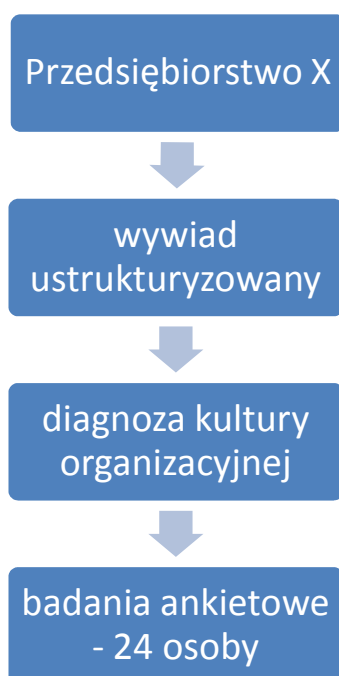
ROZDZIAŁ 4. ZMIANA KULTURY ORGANIZACYJNEJ W PROCESIE ZARZĄDZANIA ANTYKRYZYSOWEGO – STUDIUM PRZYPADKU

4.1. Metodyka postępowania badawczego

Celem niniejszego rozdziału jest wskazanie cech kultury organizacyjnej, które ułatwiają przedsiębiorstwu zarządzać antykryzysowo oraz wskazanie metod kształtowania kultury organizacyjnej w poszczególnych fazach zarządzania antykryzysowego.

Chcąc zrealizować ten cel dokonano szczegółowej analizy przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo X jest przedsiębiorstwem, w którym podejmowane działania antykryzysowe przyniosły zamierzony rezultat. Oznacza to, że sytuacja przedsiębiorstwa jest dobra, czego przykładem może być obecny wynik finansowy znajdujący się na poziomie porównywalnym z tym przed wystąpieniem kryzysu oraz obserwuje się jego tendencję wzrostową.

Przeprowadzone postępowanie badawcze zostało zaprezentowane na rysunku 28.

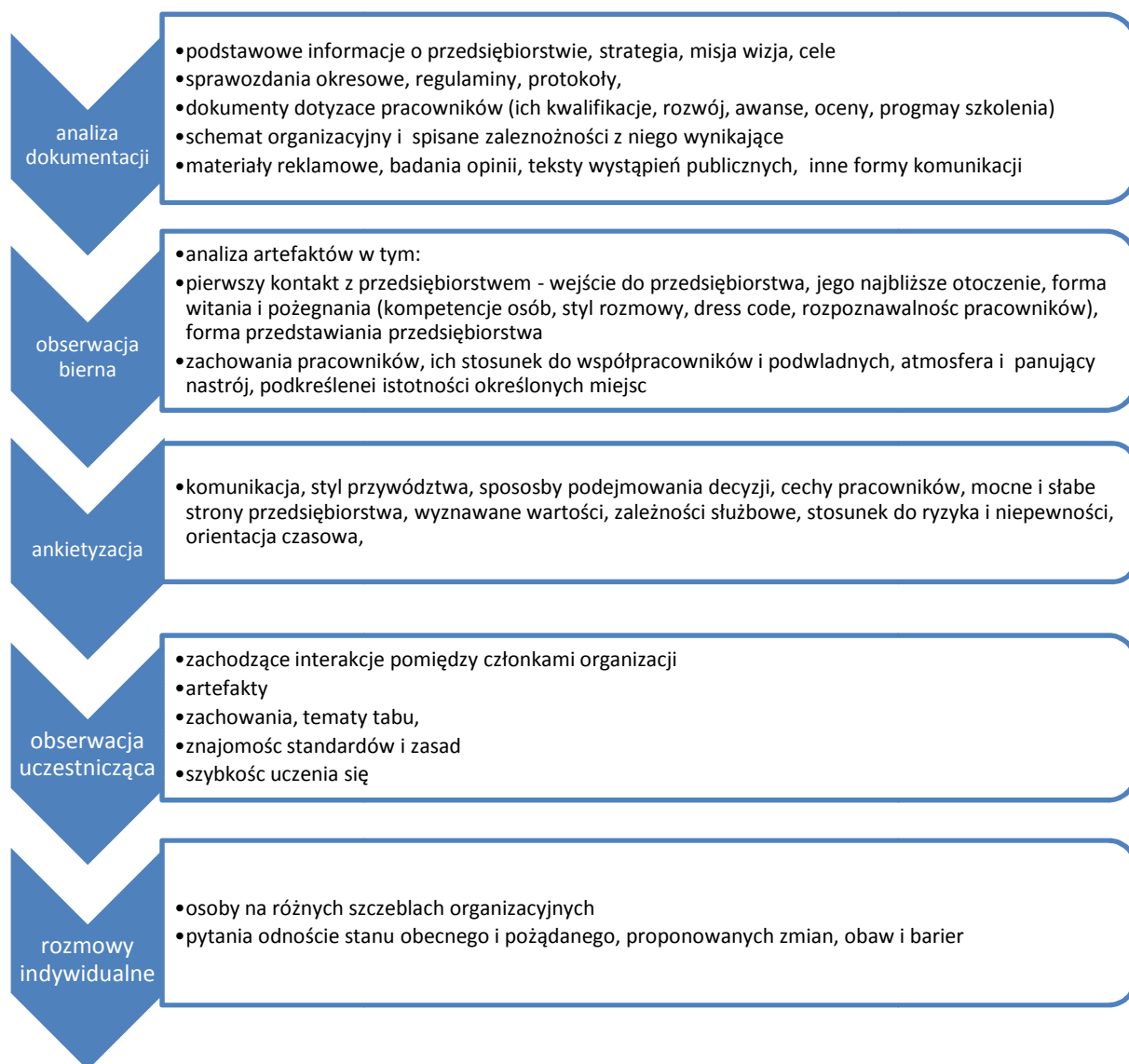


Rysunek 28. Schemat postępowania badawczego w wybranych przedsiębiorstwach

W celu uwierzytelnienia badań konieczne było zastosowanie triangulacji metod badawczych [Czakon 2009, s.16]. Triangulacja pozwala na ograniczenie wad stosowanych metod badawczych i uwiarygodnienie badań ze względu na zewnętrzną i wewnętrzną ich trafność (wierność i przechodniość), rzetelność (solidność) oraz obiektywność (potwierdzalność) [Shah i Corley 2006, s. 1830]. W praktyce badawczej triangulacja oznacza najczęściej łączenie badań ilościowych z jakościowymi [Chełpa 2003, s. 68]. Dlatego rozszerzono badania ilościowe o badania jakościowe, w tym o studium przypadku [Gibbs 2011, s. 167].

W pierwszym etapie badań przeprowadzono wywiady pogłębione z przedstawicielami kadry zarządzającej. Wywiady te miały na celu zidentyfikowanie symptomów i przyczyn kryzysu w badanym przedsiębiorstwie. Następnie dokonano szczegółowej analizy zarządzania antykryzysowego i podejmowanych działań antykryzysowych.

Schemat przeprowadzonego postępowania badawczego w ramach drugiego etapu badań przedstawia rysunek 29.



Rysunek 29. Metodyka przeprowadzonego postępowania badawczego w analizowanym przedsiębiorstwie

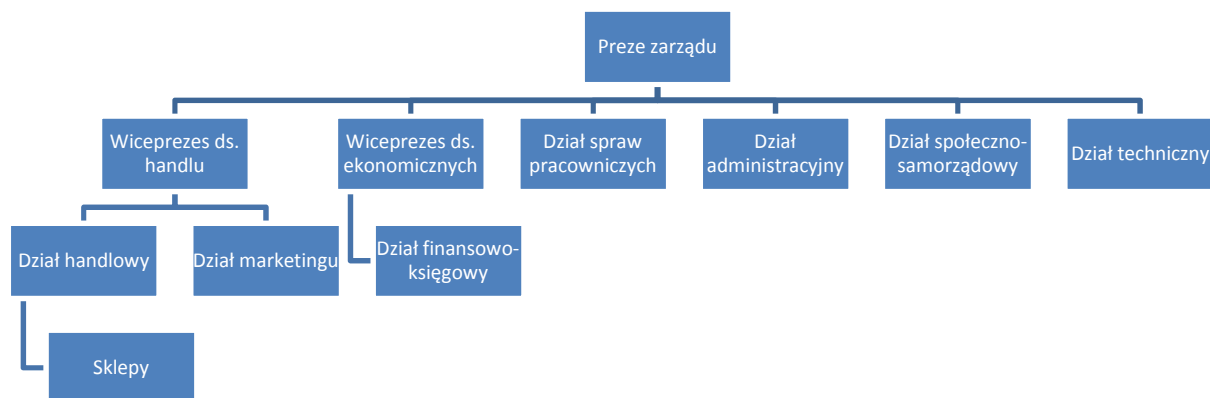
Źródło: opracowanie własne na podstawie [Stańda 1993, s. 56-61; Biellińska-Dusza 2011, s. 204-206; Łucewicz 1999, s. 106-112; Gableta 1998, s. 56; Aniszewska 2007b, s. 8-10]

Badanie kultury rozpoczęto od analizy dokumentacji i obserwacji biernej. Następnie przeprowadzono ankietyzację. Kwestionariusz ankietowy został zbudowany w sposób pozwalający na obiektywizm i kompletność diagnozy. Do badania ankietowego wykorzystany został kwestionariusz OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) K. Camerona i R. Quinna. Kwestionariusz ankietowy został poszerzony o cztery wymiary (szerzej w rozdz. 2.4): stopień unikania niepewności, dystans władzy, indywidualizm-kolektywizm oraz orientacja czasowa.

Postępowanie badawcze uzupełniono o obserwację uczestniczącą. Dopełnieniem obrazu kultury organizacyjnej było przeprowadzenie rozmów indywidualnych z członkami organizacji [Skalik 2001, s. 49]. Z naczelnym kierownictwem przeprowadzono wywiad pogłębiony (oparty o kwestionariusz ustrukturyzowany przedstawiony w załączniku 2), który poprzez swój jakościowy charakter jest jednym z najtrafniejszych i nadających całościowy pogląd rodzajów wywiadu [Denzin i Lincoln 2010, s. 95].

4.2. Zarządzanie antykryzysowe w przedsiębiorstwie X

Przedsiębiorstwo X działa w branży handlu hurtowego i detalicznego obejmując sprzedaż artykułów spożywczych, mięsno – wędliniarskich i przemysłowych. Jest to spółdzielnia funkcjonująca na rynku wielkopolskim od dziewięćdziesięciu lat. Zrzesza 1014 członków oraz zatrudnia 661 osób. Prowadzi działalność handlową w 60 placówkach (58 na terenie Poznania i 2 w Swarzędzu). Schemat struktury organizacyjnej przedstawia rysunek 30.

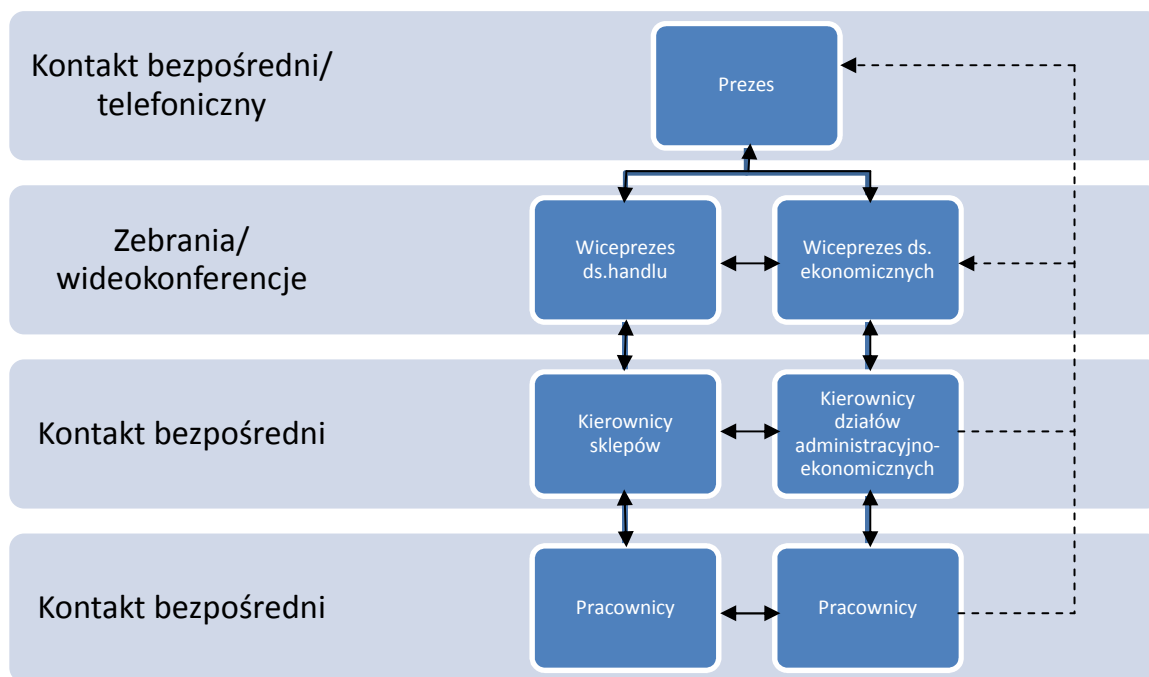


Rysunek 30. Schemat struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa X

Źródło: dokumentacja przedsiębiorstwa X

Wywiad ustrukturyzowany przeprowadzony został z wiceprezesem ds. handlu. Jest to osoba pracująca w przedsiębiorstwie od kilku lat ale posiadająca znaczący wpływ na funkcjonowanie całej organizacji.

Przedsiębiorstwo X jest przedsiębiorstwem zarządzanym antykryzysowo. W ramach pierwszej fazy zarządzania antykryzysowego, jaką jest zapobieganie kryzysom, przeprowadzana jest w przedsiębiorstwie analiza otoczenia bliższego oraz dalszego, jak również analiza zmian sytuacji wewnętrznej. Członkowie zarządu oraz podległe im bezpośrednio działy dokonują analizy na przykład rozwoju branży, zmiany nastawienia konsumentów czy też działania konkurencji. Przeprowadzane analizy otoczenia oraz wnętrza przedsiębiorstwa mają charakter zarówno doraźny jak i bieżący. Wszystkie zgromadzone informacje zostają zagregowane i przekazane wiceprezesom (raz w miesiącu w przypadku kontroli bieżącej), którzy dokonują ich oceny, prognozują trendy zmian w otoczeniu oraz formułują strategię działania przedsiębiorstwa. W fazie tej tworzone są także normy i standardy postępowania, które zapobiegać mają wystąpieniu kryzysu. Dotyczą one chociażby zasad bezpieczeństwa pracy. W ramach drugiej fazy zarządzania antykryzysowego (przygotowanie do kryzysu) sporządzany się plan działań antykryzysowych. Ma on charakter ogólnych wytycznych dotyczących form komunikacji podczas kryzysu oraz określenia osób odpowiedzialnych za przekazywanie informacji i komunikowanie się, częstotliwości spotkań oraz zakresu najpilniejszych działań, które należy podjąć w przypadku pojawienia się kryzysu. Schemat przepływu informacji oraz form komunikacji został przedstawiony na rysunku 31. Prezes ma bezpośredni kontakt z wiceprezesami i w przypadku kryzysu to oni pierwsi otrzymują niezbędne informacje. Następnie przekazują je podległym jednostkom organizacyjnym (najczęściej podczas zebrań lub też wideokonferencji). Dopiero kierownicy jednostek przekazują informację pracownikom najniższego szczebla. Komunikacja w przedsiębiorstwie X ma charakter otwarty, co oznacza, że przepływ informacji zachodzi zarówno w pionie jak i poziomie. Pracownicy mogą zgłaszać problemy zarówno bezpośrednim kierownikom, jak również kontaktować się z przełożonymi wyższych szczebli.



Rysunek 31. Schemat komunikacji w kryzysie w przedsiębiorstwie X

Źródło: opracowanie własne

W ramach fazy reakcji na kryzys podejmowane są działania zgodne z wcześniej ustalonym planem, który jest jednak uszczegóławiany i dostosowywany do specyfiki danej sytuacji. Rozdzielane są zadania na każde stanowisko organizacyjne. W ostatniej fazie oceny podejmowanych działań weryfikowana jest strategia antykryzysowa. Dokonuje się oceny podjętych działań, wprowadza się modyfikacje w założonych planach, uwzględnia się także konieczne działania (będące konsekwencją kryzysu), które należy podjąć w przypadku pojawienia się kolejnego kryzysu.

Analizując fazy zarządzania antykryzysowego należy zwrócić uwagę także na jednostki, które są odpowiedzialne za sprawne realizowanie podejmowanych działań – tabela 34.

Tabela 34. Charakterystyka faz zarządzania antykryzysowego oraz jednostek za nie odpowiedzialnych w przedsiębiorstwie X

Faza zarządzania antykryzysowego	Podjęmowane działania antykryzysowe	Jednostka odpowiedzialna
I – zapobieganie kryzysom	- analiza otoczenia bliższego oraz dalszego, - analiza zmian sytuacji wewnętrznej	dział handlowy, dział finansowo – księgowy

	• prognozowanie trendy zmian w otoczeniu • opracowanie norm i standardów postępowania, które zapobiegać mają wystąpieniu kryzysu	• wiceprezes ds. handlu, wiceprezes ds. ekonomicznych • dział spraw pracowniczych
II – przygotowanie się do kryzysu	• sformułowanie planu działań antykryzysowych	• zarząd
III – reakcja na kryzys	• realizacja działań zgodnie z ustalonym planem • uszczegóławianie planu	• wszystkie działy • dyrektorzy poszczególnych działów
IV – ocena reakcji na kryzys	• weryfikacja strategii antykryzysowej oraz ocena podjętych działań, • wprowadzenie modyfikacji w założonych planach	• zarząd • zarząd po uwzględnieniu uwag dyrektorów działów

Źródło: opracowanie własne

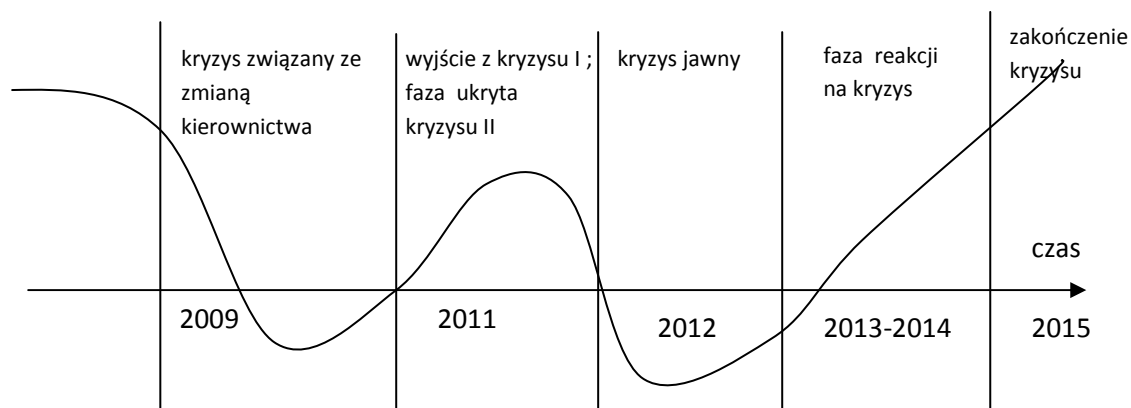
4.3. Symptomy i przyczyny kryzysu oraz podjęte działania antykryzysowe

Zarządzanie antykryzysowe nie uchroniło jednak przedsiębiorstwa X przed kryzysem.

Pierwszy kryzys związany był ze zmianą zarządu w 2009 roku oraz zmianą prezesa ds. handlu (w 2011 roku). Na wystąpienie tego kryzysu wpływ miały głównie przyczyny wewnętrzne. Powodem zmiany kadry najwyższego szczebla było niewłaściwe zarządzanie finansami, co przyczyniło się do ograniczenia sprawności działań w pozostałych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Nowe kierownictwo wprowadziło zupełnie inny sposób zarządzania. Zdefiniowano nową wizję funkcjonowania spółdzielni. Zapoczątkowało to cały cykl dalszych, ewolucyjnych działań. Zostały wprowadzone procedury postępowania z

dostawcami. Pozwoliło to na zabezpieczenie się spółdzielni przed nagłymi zmianami dostawców oraz zapobiegało uzależnieniu się tylko od jednego.

W formie ukrytej drugi kryzys (rysunek 32) można było zauważyć już w roku 2011, ale kryzys jawny przebiegał w roku 2012. Prognozy dotyczące zakończenia działań antykryzysowych wskazują na rok 2015.



Rysunek 32. Schemat występowania kryzysów w przedsiębiorstwie X

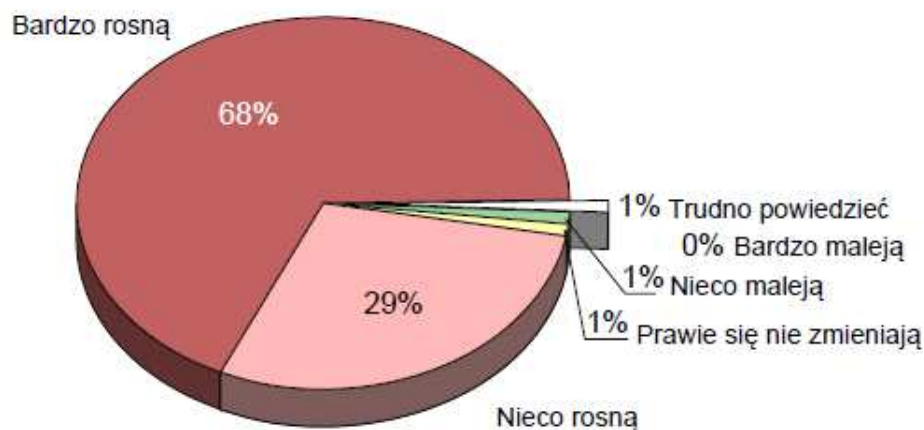
Źródło: opracowanie własne

Pierwszymi symptomami świadczącymi o pogarszającej się sytuacji przedsiębiorstwa był spadek wartości sprzedaży. Wynikał on przede wszystkim ze zmiany zachowań konsumentów, którzy ograniczyli liczbę zakupywanych produktów oraz wybierali produkty tańsze - wykres 14.

Wykres 14. Postrzeganie cen towarów i usług przez Polaków

CZY UWAŻA PAN(I), ŻE OBECNIE W POLSCE CENY TOWARÓW I USŁUG ROSNĄ CZY MALEJĄ?

CBOS

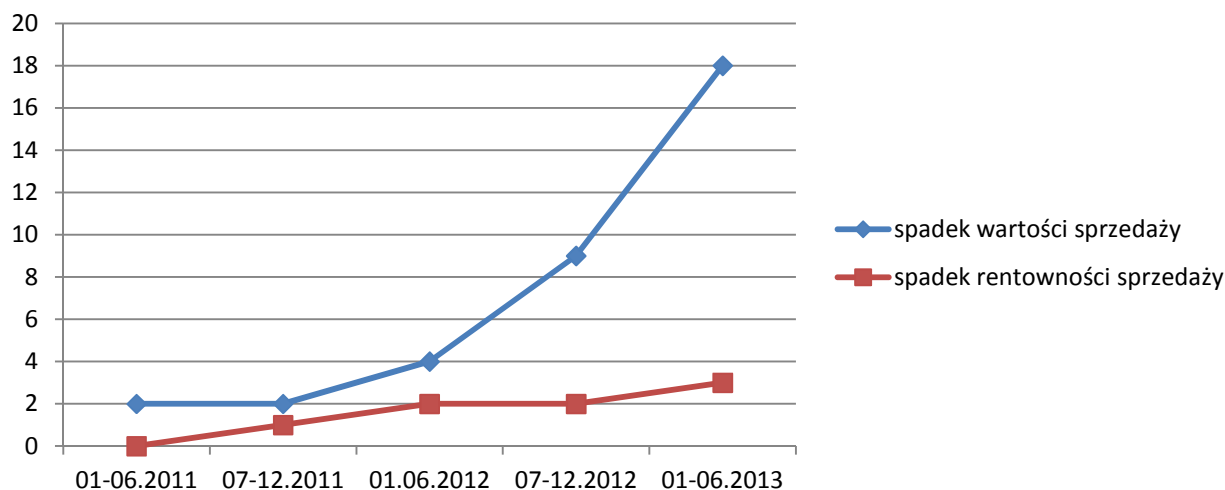


Źródło: <http://badanie.cbos.pl/details.asp?q=a1&id=4741> z dnia 07.03.2014

Badania przeprowadzone przez Centrum Badania Opinii Społecznej na zlecenie Akademii Leona Koźmińskiego przeprowadzone w październiku 2012 roku na liczącej 1007 osób reprezentatywnej próbie losowej dorosłych mieszkańców Polski również przedstawiają pesymistyczne nastawienie społeczeństwa związane z cenami oraz dokonywanymi zakupami. „Z deklaracji badanych wynika, że ogromna większość Polaków nie tylko zauważa ich znaczący wzrost, ale także obawia się, że w związku z dalszymi podwyżkami, a także potencjalnym pogorszeniem własnej sytuacji finansowej, będą musieli w przyszłym roku ograniczyć zakupy podstawowych produktów” [Centrum Badania Opinii Społecznej z dnia 07.03.2014].

Bezpośrednim efektem spadku wartości sprzedaży w przedsiębiorstwie X był spadek rentowności sprzedaży. Przedsiębiorstwu przy rosnących kosztach stałych nie udało się zrekompensować powstałej straty rosnącymi przychodami ze sprzedaży. Spadek rentowności sprzedaży znajdował się w przedziale od 0 do 3 %. Spadek wartości sprzedaży oraz rentowności sprzedaży został przedstawiony na wykresie 15.

Wykres 15. Wartość spadku sprzedaży oraz rentowności Przedsiębiorstwa X w latach 2011-2013



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych finansowych

Spadek wartości sprzedaży oraz rentowności sprzedaży miał wpływ na inne symptomy kryzysu jakimi były pogorszający się wynik finansowego netto, pogorszający się poziom wskaźników płynności finansowej a także zwiększenie przeterminowanych zobowiązań. Terminy zobowiązań wydłużyły się o ok. 14 - 21 dni.

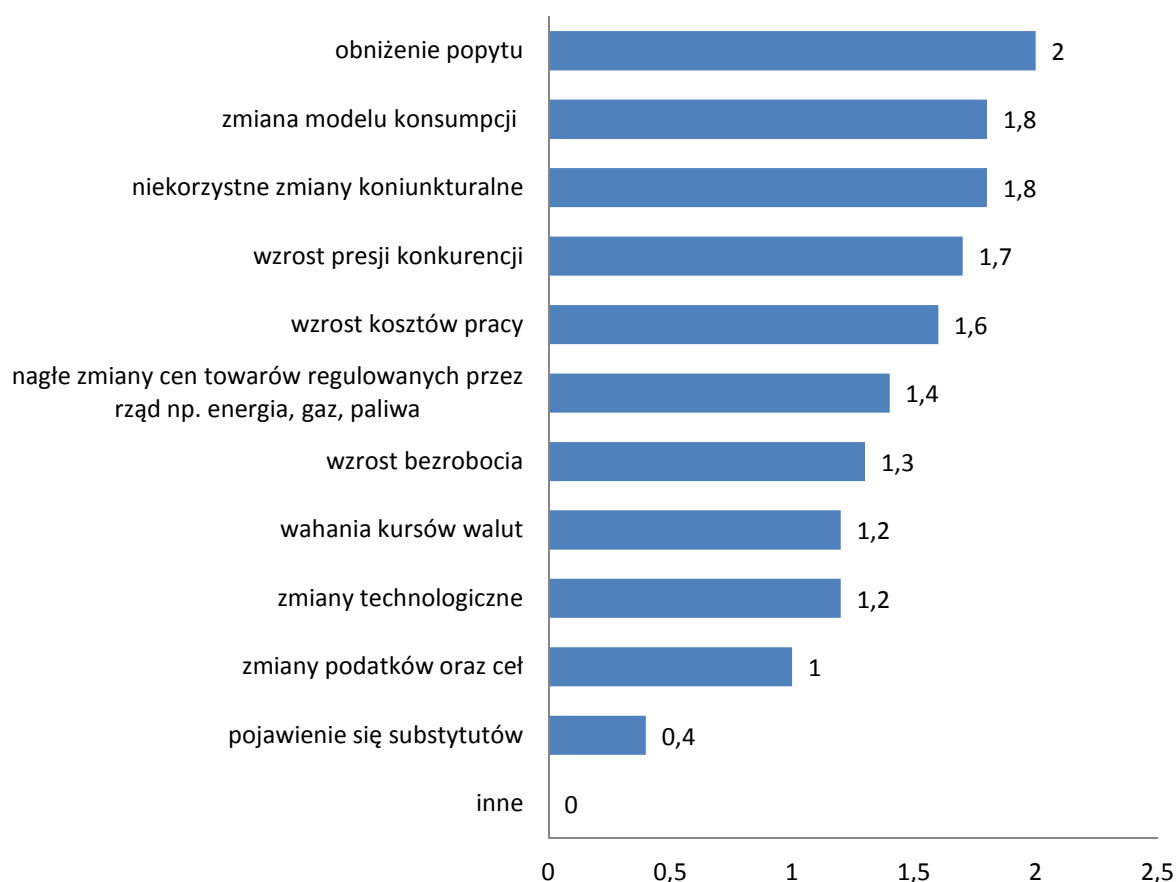
Ostatnim wymienionym symptomem kryzysu w przedsiębiorstwie X była restrukturyzacja i towarzysząca temu redukcja zatrudnienia. Przejawiło się to zamknięciem trzech (spośród 60) najmniej rentownych sklepów.

Celem identyfikacji przyczyn wewnętrznych i zewnętrznych kryzysu przeprowadzono postępowanie badawcze składające się z trzech etapów:

1. etap - określono listę przyczyn wewnętrznych i zewnętrznych kryzysu w przedsiębiorstwie,
2. etap - dokonano oceny siły wpływu każdego z czynników na wystąpienie kryzysu w skali 0-2, gdzie:
 - 0 - brak wpływu,
 - 1 - słaby wpływ,
 - 2 - silny wpływ,
3. etap - dla każdego z czynników określono średnią arytmetyczną obliczoną na podstawie przeprowadzonych ankiet z kadrami zarządzającą.

Wykres 16 przedstawia średnią arytmetyczną dla siły wpływu przyczyn zewnętrznych na wystąpienie kryzysu w przedsiębiorstwie X.

Wykres 16. Zewnętrzne przyczyny kryzysu w przedsiębiorstwie X

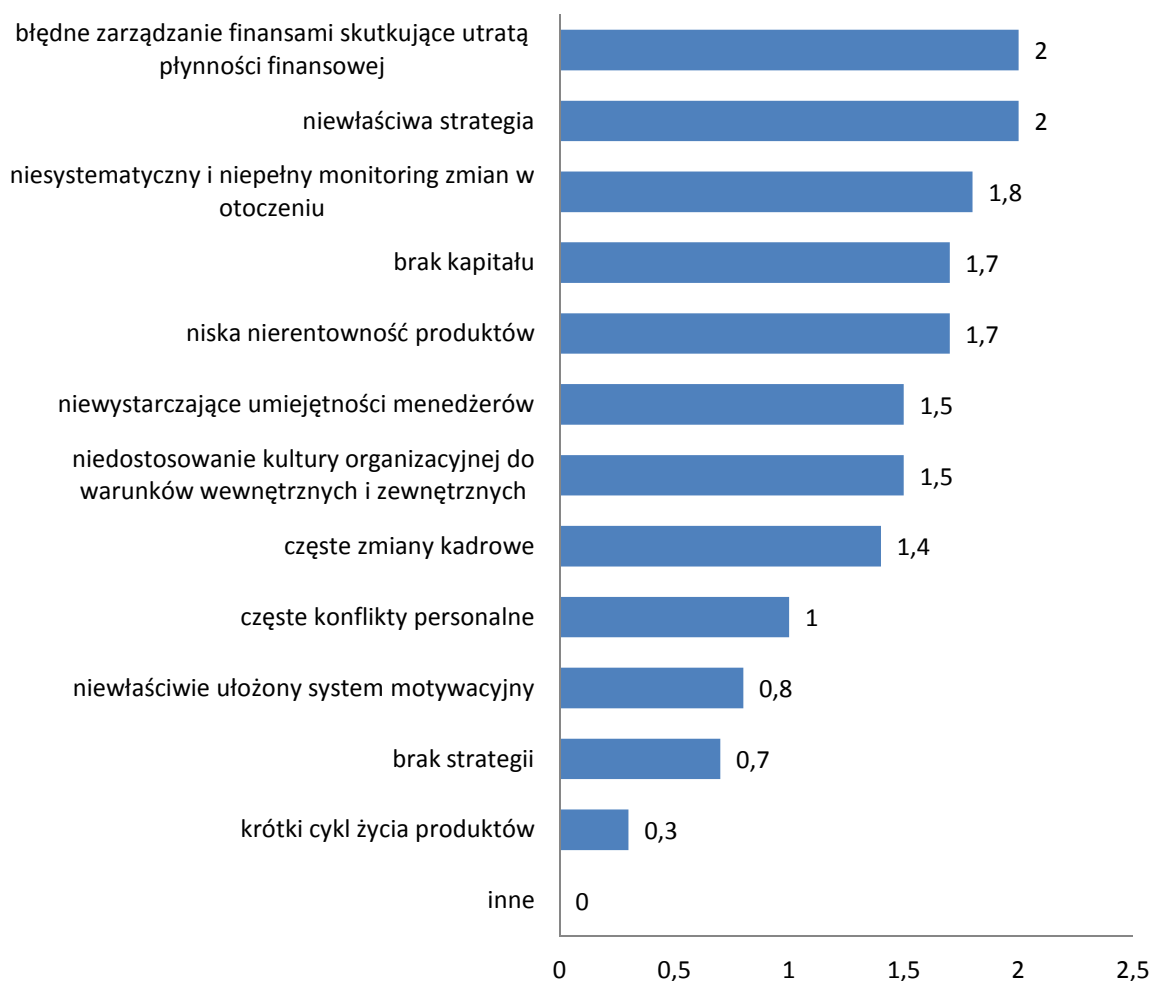


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Do najistotniejszych zewnętrznych przyczyn kryzysu zaliczyć można obniżenie popytu (średnia arytmetyczna siły wpływu wyniosła 2), zmianę modelu konsumpcji (1,8) oraz niekorzystne zmiany koniunkturalne, z taką samą wartością średniej siły wpływu. Kolejnym istotnym czynnikiem wpływającym na powstanie kryzysu był wzrost presji konkurencji (średnia arytmetyczna wyniosła 1,7) oraz wzrost kosztów pracy (1,6). O umiarkowanej sile wpływu można mówić w przypadku nagłych zmian cen regulowanych przez rząd (w tym paliw i energii) – 1,4, wzrostu bezrobocia (1,3), wahań kursów walut oraz zmian technologicznych, gdzie średnia siła wpływu wyniosła 1,2. Najsłabsze oddziaływanie na wystąpienie kryzysu posiadały zmiany podatków i ceł (1) oraz pojawienie się substytutów (0,4).

Zauważyć można również oddziaływanie przyczyn wewnętrznych na wystąpienie kryzysu – wykres 17.

Wykres 17. Wewnętrzne przyczyny kryzysu w przedsiębiorstwie X



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Najsilniejsze oddziaływanie na wystąpienie kryzysu w przedsiębiorstwie X posiadała niewłaściwa strategia oraz błędne zarządzanie finansami (średnia arytmetyczna siła wpływu obu czynników wyniosła 2). Silnie oddziaływały na kryzys także takie czynniki wewnętrzne jak: niesystematyczny i niepełny monitoring zmian w otoczeniu (1,8), brak kapitału (1,7), niska rentowność produktów (1,7), niedostosowanie kultury organizacyjnej do warunków wewnętrznych i zewnętrznych (1,5) oraz niewystarczające umiejętności menedżerów (1,5). Umiarkowane oddziaływanie na wystąpienie kryzysu posiadały częste zmiany kadrowe (1,4). Słabe oddziaływanie można było zauważyć w przypadku częstych konfliktów personalnych (średnia arytmetyczna wyniosła 1), niewłaściwie skonstruowanego systemu motywacyjnego (0,8) oraz braku strategii (0,7). Najmniejszy wpływ na wystąpienie kryzysu posiadał krótki cykl życia produktu (0,3).

Zaistniała sytuacja wymagała podjęcia przez przedsiębiorstwo przedsięwzięć antykryzysowych o charakterze inwestycyjnym i konsolidacyjnym. Przedsiębiorstwo X było zmuszone do redukcji zatrudnienia i zamknięcie trzech najmniej rentownych sklepów, wprowadzenia strategii kosztowej oraz wdrożenia dodatkowych zasad kontroli finansowej. W ramach strategii konsolidacyjnej podjęto również działania polegające na redefiniowaniu misji i wizji, które uwzględniały większe nastawienie na pracowników, elastyczność struktur oraz orientację na wykorzystywanie okazji na rynku. Przedsiębiorstwo wdrożyło także systemy zarządzania jakością. W ramach strategii inwestycyjnej przedsiębiorstwo skoncentrowało się na dywersyfikacji działalności. Dla przedsiębiorstwa X kryzys stał się szansą na rozwój i doskonalenie. Skupiono się na podniesieniu rentowności placówek, inwestycje w nowe sklepy oraz modernizację już istniejących.

Dodatkowo podjęto działania związane ze zmianą polityki cenowej

Wiceprezes ds. handlu ocenia obecną sytuację przedsiębiorstwa X jako dobrą (lepszą niż przed kryzysem), stabilną (nie pogarszającą się i nie zagrażającą funkcjonowaniu przedsiębiorstwa) ale wymagającą kontynuacji podjętych zmian i usprawnień.

4.4. Kształtowanie kultury organizacyjnej w zarządzaniu antykryzysowym w badanym przedsiębiorstwie

Drugi etap badań dotyczył diagnozy kultury organizacyjnej.

Wywiad ustrukturyzowany został przeprowadzony z wiceprezesem ds. handlu. Pojmuje on kulturę organizacyjną jako zachowanie, kulturę osobistą, normy i standardy oraz przyjęte powszechnie zasady postępowania przez członków organizacji. Według niego kultura istotnie wpływa na cały proces zarządczy jak i na funkcjonowanie poszczególnych podsystemów w przedsiębiorstwie. Konieczne jest także uwzględnianie kultury organizacyjnej podczas realizowanych działań antykryzysowych. Celem podejmowanych działań w tym zakresie było wzmocnienie kultury klanu poprzez między innymi zwiększenie współodpowiedzialności pracowników za organizację, budowanie atmosfery wsparcia oraz zaufania. Ponadto cele dotyczyły podniesienia świadomości kierowników sklepów, ukazanie możliwości wdrażania nowych rozwiązań oraz ich przydatności. Zwrócono uwagę na nowe zasady sprzedaży oraz kontaktu z klientami.

Uwzględniając kulturę organizacyjną podczas realizacji działań antykryzysowych wzięto pod uwagę możliwe reakcje pracowników na proponowane rozwiązania. Chcąc zapobiec

pojawieniu się oporu i lepszemu zrozumieniu wprowadzanych rozwiązań organizuje się spotkania dla kierowników sklepów, gdzie przekazuje się szczegółowe informacje dotyczące planowanych przedsięwzięć. Dodatkowo odbywają się zebrania obwodowe raz do roku, na którym zostają przedstawione najważniejsze aspekty funkcjonowania spółdzielni w danym rejonie. Odbywają się także cyklicznie spotkania regulowane przez statut, czyli na przykład spotkanie delegatów, zarządu czy innych grup członkowskich. Przeprowadzane są także spotkania bieżące (najczęściej, co miesiąc), gdzie omawiane są najważniejsze zagadnienia dotyczące funkcjonowania podległych jednostek, bieżących problemów oraz przeprowadzanych zmian. Na takich spotkaniach możliwy jest bezpośredni kontakt kadry kierowniczej z członkami organizacji, poznanie ich opinii a także dyskusja nad wprowadzanymi usprawnieniami. Każda osoba uczestnicząca w takim zebraniu ma prawo głosu oraz swobodnego wypowiedzenia opinii (bez względu na jej charakter). Spotkania pozwalają dowiedzieć się, jakie oczekiwania mają pracownicy, jakie mają obawy, jak odbierają przeprowadzane zmiany oraz czego po tych zmianach oczekują. W trakcie spotkań możliwy jest bezpośredni kontakt z większością pracowników. Kierownictwo w trakcie prowadzonych spotkań prezentuje najlepsze przykłady zachowań oraz uzasadniania i objaśnia konieczność prowadzonych działań antykryzysowych.

W związku z licznymi działaniami kierownictwa podczas podejmowania działań antykryzysowych nie zauważono jawnego oporu.. Podejmowano rozmowy z przedstawicielami związków zawodowych dotyczące zwolnień oraz nowelizacji warunków płacowych. Podpisano także układ zbiorowy. Całość przeprowadzonych działań pozwoliła na wyciągnięcie wniosków dotyczących zaangażowania pracowników, ich utożsamiania się z przedsiębiorstwem jak również akceptacji podjętych działań.

Kolejne pytanie w kwestionariuszu wywiadu ustrukturyzowanego dotyczyło atmosfery wśród pracowników po przeprowadzonych działaniach antykryzysowych. Chociaż cały czas są jeszcze realizowane przedsięwzięcia antykryzysowe można wnioskować, że atmosfera w pracy jest korzystna. Pracownicy wszystkich szczebli zarządzania zostali objęci szkoleniami z zakresu obsługi klienta (450 osób), jak również kursami języka angielskiego. Działania te wpisują się w podniesienie świadomości obsługi klienta oraz jakości świadczonych usług.

Chcąc zminimalizować opór pracowników konieczne okazało się kształtowanie kultury organizacyjnej. Wiceprezes, mając doświadczenie w tym zakresie wynikające z wcześniejszej pracy w korporacji i posiadając 20 lat doświadczenia w handlu, zdefiniował konieczne metody kształtowania kultury organizacyjnej. Przyjęto, że najistotniejszą metodą kształtowania kultury jest postawa menedżera. To menedżer daje przykład swoim

pracownikom. To właśnie na nim spoczywa obowiązek objaśniania wprowadzanych nowych procedur, wynikających z tego zmian norm i wartości. Menedżer swoim zachowaniem ma stanowić wzór zachowania w organizacji, ukazywać pożądane zachowania, być na tyle charyzmatyczny, aby przekonać pozostałych członków organizacji. Powinien on wierzyć w dokonywane zmiany i być pierwszą osobą, która wprowadza je w życie. Bardzo ważnym narzędziem są także szkolenia dla kierowników zespołu oraz spotkania grupowe. Umożliwiają one bardzo szybkie i jasne przekazywanie określonych założeń, możliwość bezpośredniej reakcji pracowników oraz bardzo szybkie niwelowanie oporu poprzez wyjaśnianie, dyskusję i interakcję pomiędzy pracownikami. Ostatnim elementem, który został podkreślony w aspekcie kształtowania kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa X jest styl zarządzania. Można określić go jako konsultacyjny, choć planuje się zwiększenie stopnia centralizacji decyzji oraz ograniczenia swobody kierowników sklepów. Ma to spowodować ograniczenie możliwości korupcji, polegania tylko na koleżeńskich relacjach podczas podejmowania decyzji oraz skupieniu się na finansowym i rynkowym aspekcie działalności. Formalność stosunków objawia się dystansem w komunikacji, czyli nie przechodzeniem na „ty” w stosunku do pracowników i zachowaniem drogi proceduralnej. W przedsiębiorstwie X dominuje praca w grupach, gdzie komunikacja jest nieformalna co wpływa korzystnie na procesy decyzyjne i na sprawność realizowanych zadań.

Analiza przedsiębiorstwa X wskazuje na wykorzystywanie wielu metod kształtowania kultury organizacyjnej. Metody te wyodrębniono według faz zarządzania antykryzysowego - tabela 35.

Tabela 35. Metody kształtowania kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie X

Metody	Faza zapobiegania kryzysom	Faza przygotowania do kryzysu	Faza reakcji organizacji na kryzys	Faza oceny reakcji organizacji na kryzys
Socjalizacja	X			
Oceny pracownicze			X	X
Szkolenia			X	X
System motywacji	X			
Outplacement				
Zmiana misji i wizji			X	X
Wprowadzanie nowych artefaktów			X	X
Wzmoczony przekaz kierownictwa			X	
Spotkania	X	X	X	X

informacyjne				
Partycypacja pracownicza		X		
Kontrola menedżerska		X		
Wzmacnianie więzi grupowych	X		X	X
Wzmacnianie powiązania z organizacją	X			
Praca zespołowa			X	X
Spotkania o charakterze integracyjnym	X		X	
Tworzenie jasnych zasad postępowania	X			
Przekazywanie stworzonych zasad wszystkim członkom organizacji	X			
Podnoszenie świadomości celów firmy	X		X	
Wykorzystanie nieformalnych liderów			X	
Zaangażowanie pracowników w proces zmian			X	X
Wykorzystywanie narzędzi informatycznych do promowania pożądanych wartości i norm			X	

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych

W fazie zapobiegania kryzysom realizowano proces socjalizacji pracowników, gdzie zwracano uwagę na dopasowanie pracownika nie tylko pod względem kompetencji ale i zgodności z normami i wartościami wzmacnianymi w organizacji. W fazie tej uwzględniono również zmianę systemu motywacji. Przedsiębiorstwo X powiązało składowe wynagrodzenia z wynikami sprzedaży i rentownością konkretnego sklepu oraz z zaangażowaniem pracowników. Zaangażowanie to ocenia się na podstawie udziału poszczególnych jednostek w akcjach lojalnościowych z dystrybutorami, w akcjach organizowanych przez spółdzielnię oraz na podstawie sposobu ich realizacji. Na składowe wynagrodzenia wpływa także opinia

klientów oraz sposób ich obsługi. Oprócz bodźców materialnych stosowane są bodźce pozamaterialne takie jak możliwość udziału w szkoleniach dla pracowników wyróżniających się, czy też możliwość uzyskania jednorazowej bonifikaty za dodatkową aktywność w obszarze rozwoju (na przykład za zdanie matury, ukończenie szkoły czy kursu). W fazie zapobiegania kryzysom zwraca się także uwagę na tworzenie i przestrzeganie jasnych zasad postępowania. Każde stanowisko ma dokładnie zdefiniowany zakres zadań i odpowiedzialności. Całość działań określona jest poprzez statut i regulamin funkcjonowania spółdzielni. Wszystkie nowe zasady są w sposób bezpośredni komunikowane członkom organizacji. Metodą kształtowania kultury organizacyjnej w fazie zapobiegania kryzysom jest także podnoszenie świadomości celów firmy. Wykorzystywane są do tego comiesięczne zebrania z kierownikami działów oraz zebrania zarządu. Przed każdym zebraniem ustalany jest program obrad. Powoduje to, iż członkowie zebrania zobligowani są do przygotowania się do każdego z nich oraz do przedstawienia na samym zebraniu wybranego aspektu funkcjonowania danej jednostki (na przykład przedstawienie stopnia zrealizowania założonych celów). Poza formalnymi spotkaniami raz do roku organizowane są pikniki integracyjne. Powiązanie pracowników z organizacją i budowanie relacji może być także wzmacniane poprzez zależności finansowe. Pracownicy mają możliwość skorzystania z niskoprocentowanych pożyczek.

W fazie przygotowania się do kryzysu odbywały się liczne spotkania informacyjne, gdzie przedstawiano zarówno bieżące kwestie dotyczące funkcjonowania spółdzielni oraz proponowane zmiany (takie spotkania organizowano także zaraz po rozpoczęciu działań antykryzysowych). Ze względu na specyficzną formę organizacyjno-prawną, jaką jest spółdzielnia, dużą rolę odgrywa partycypacja pracownicza. To właśnie członkowie spółdzielni wpływają bezpośrednio na jej funkcjonowanie. Wszystkie osoby powoływane do organów zarządczych wybierane są spośród członków spółdzielni. Każdy członek spółdzielni ma równe prawa, co oznacza, że każdy ma tylko jeden głos bez względu na liczbę posiadanych udziałów. W przedsiębiorstwie X dużą rolę odgrywa także kontrola menedżerska. Sprowadza się ona do kontroli finansowej jednostek, comiesięcznych spotkań z kierownikami sklepów oraz bezpośredniej kontroli sklepów.

W fazie reakcji organizacji na kryzys przeprowadzono cykl szkoleń mający na celu dokonanie zmiany sposobu myślenia pracowników, w tym postrzegania klientów, sposobu ich obsługi, sposobu komunikacji oraz budowania pozytywnych relacji. Można zauważyć, że szkolenia przyniosły pożądaną efekt. Efekty te zweryfikowano poprzez badanie opinii klientów oraz wprowadzenie „tajemniczego klienta”. Pracownicy byli chętni do nauki i

nastawieni na współpracę, co przełożyło się na ich zaangażowanie i zadowolenie. Po przeprowadzeniu szkoleń, jako kontynuację działań, dokonano oceny pracowniczej. Aby łatwiej przeprowadzać działania antykryzysowe konieczne było zwrócenie uwagi także na wzmacnianie więzi grupowych. W organizacji panują raczej nieformalne relacje. Zostają one wzmacniane poprzez spotkania zarówno służbowe jak i te o charakterze nieformalnym. Zorganizowano szkolenia produktowe dla sklepów spółdzielczych, co z jednej strony pozwoliło na wzmocnienie świadomości celów organizacji jak i na wymianę doświadczeń i rozwój relacji w ramach różnych grup organizacyjnych. Poza pozytywnymi relacjami, które przedsiębiorstwo stara się budować pomiędzy zarządem i pracownikami oraz pomiędzy poszczególnymi grupami zauważyć można przejawy negatywnego działania nieformalnych liderów. Nieformalni liderzy w momencie, kiedy organizacja podejmowała działania antykryzysowe starali się przekonać pracowników o braku konieczności wprowadzania jakichkolwiek działań. Wynikało to przede wszystkim z oporu mentalnego i przywiązania do dotychczasowych rozwiązań. Kierownictwo wykorzystując częste spotkania i zdając sobie sprawę z oddziaływania takich osób prezentowało pozytywne rezultaty dokonywanych już zmian oraz nieprawidłowe wdrożenia poszczególnych działań dokonywane przez nieformalnych liderów. Miało to na celu pokazanie, że nieudane wdrożenie wynikało nie ze złego planu działań, a z niechęci pracownika. Była to skuteczna metoda wzmacniania pożądanych wartości i norm w organizacji.

Działania realizowane w ostatniej fazie zarządzania antykryzysowego, jaką jest ocena reakcji organizacji na kryzys są tylko kontynuacją działań z fazy reakcji organizacji na kryzys. Nie podejmuje się w tej fazie żadnych dodatkowych działań.

W przedsiębiorstwie X nie wszystkie stosowane metody kształtowania kultury okazały się skuteczne. Próbowano wdrożyć nowoczesne systemy informacyjne, na przykład powszechne stosowanie komunikatorów internetowych. Ze względu na dużą rozbieżność wiekową członków organizacji rozwiązanie to się nie przyjęło. Wzmocniono tylko komunikację drogą mailową.

Podsumowując wykorzystywane metody kształtowania kultury organizacyjnej zauważyć można, że przeprowadzono bardzo wiele działań zmierzających do uzyskania pożądanej kultury organizacyjnej. Głównym celem kierownictwa w tym aspekcie było zwiększenie świadomości kierowników sklepów, pokazanie możliwości oraz konieczności wdrażania nowych rozwiązań. Zwrócono uwagę na nowe zasady sprzedaży oraz kontaktu z klientami. Chociaż kierownictwo dąży do zwiększania centralizacji decyzji i to właśnie głos zarządu jest

najważniejszy to w przedsiębiorstwie X buduje się atmosferę współdecydowania pracowników oraz poczucia odpowiedzialności za funkcjonowanie organizacji.

4.5. Diagnoza kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie X

Kolejnym etapem postępowania badawczego w przedsiębiorstwie X były badania ilościowe przeprowadzone za pomocą kwestionariusza ankietowego. Składał się on z dwóch części. Pierwsza część umożliwić miała zidentyfikowanie profilu kultury organizacyjnej sporządzonego na podstawie modelu wartości konkurujących Quinna i Camerona. Druga natomiast obejmowała pytania dotyczące tożsamości pracowników z organizacją, zgodności indywidualnych norm i wartości z występującymi w organizacji oraz wymiarów takich jak indywidualizm-kolektywizm, unikanie niepewności, dystans władzy oraz orientacja czasowa. Badaniami zostali objęci wybrani pracownicy ze wszystkich działów (24 osoby).

Profil kultury organizacyjnej wskazuje na dominację kultury hierarchii (wartość średniej arytmetycznej 26,69)¹⁵ oraz klanu (24,9) – tabela 36.

Tabela 36. Wartości średniej arytmetycznej dla przeciętnego profilu kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa X

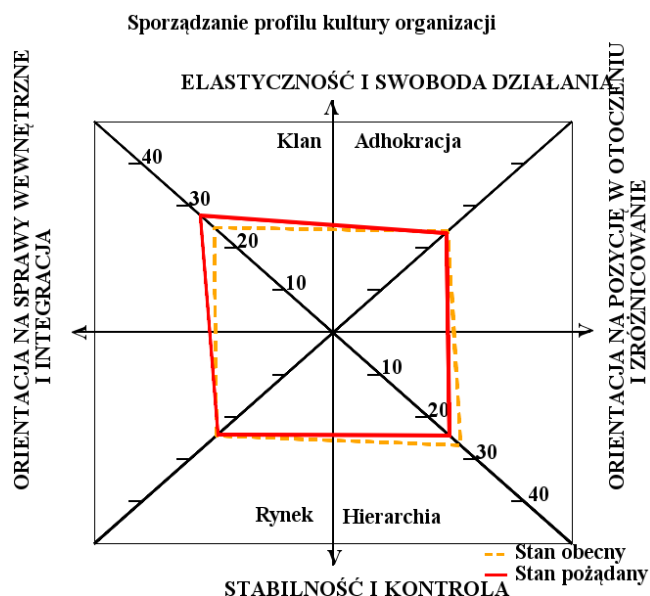
Typ kultury	Stan obecny	Stan pożądany	Różnica pomiędzy stanem pożądanym a obecnym
Kultura hierarchii	26,69	24,44	-2,25
Kultura klanu	24,9	27,78	2,88
Kultura rynku	24,42	24,13	-0,29
Kultura adhokracji	21,8	23,65	1,85

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Zauważyć można rozbieżność pomiędzy stanem obecnym a pożądanym kultury organizacyjnej. Największa różnica występuje w przypadku kultury klanu, co wskazuje na konieczność jej wzmacniania. Firma X jest w trakcie dokonywania różnorodnych przekształceń i zmian wywołanych kryzysem. Podejmowanych jest także wiele działań związanych z kształtowaniem kultury organizacyjnej. Można przypuszczać, że kadra

¹⁵ wszystkie podane wartości są średnimi arytmetycznymi

kierownicza będzie dążyła do umacniania cech kultury klanu, a ograniczała natężenie cech związanych z kulturą hierarchii. Niewielkie rozbieżności pomiędzy kulturą obecną i pożądaną wskazuje na skuteczne podejmowanie działań z zakresu kształtowania kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Graficzne odwzorowanie profilu kultury organizacyjnej przedstawia rysunek 33.



Rysunek 33. Przeciętny profil kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa X

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Kwestionariusz OCAI umożliwia oprócz scharakteryzowania profilu kultury organizacyjnej także identyfikację sześciu zmiennych szczegółowych kultury organizacyjnej, do której należą:

- charakterystyka organizacji,
- przywództwo,
- zarządzanie pracownikami,
- elementy zapewniające spójność organizacji,
- elementy, na które kładzie się największy nacisk,
- kryteria sukcesu.

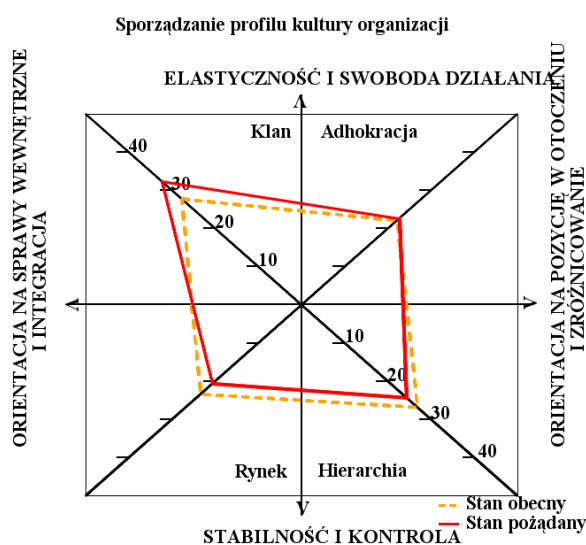
Pierwszą zaprezentowaną zmienną jest ogólna charakterystyka organizacji.

Tabela 37. Wartości średniej arytmetycznej dla ogólnej charakterystyki przedsiębiorstwa X

Typ kultury	Stan obecny	Stan pożądany	Różnica pomiędzy stanem pożądanym a obecnym
Kultura klanu	27,71	32,29	4,58
Kultura hierarchii	26,83	24,38	-2,45
Kultura rynku	23,38	20,63	-2,75
Kultura adhokracji	22,08	22,08	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Dominującymi typami kultury organizacyjnej są kultura klanu i kultura hierarchii, gdzie członkowie organizacji przyznali odpowiednio 27,71 oraz punktów 26,83. Pozostałe dwa typy kultur otrzymały zbliżone do siebie wartości na poziomie 23,38 punktów dla kultury rynku oraz 22,08 dla kultury adhokracji. W przedsiębiorstwie X stan pożądany dotyczący ogólnej charakterystyki organizacji nie odbiega znacząco od stanu istniejącego. Pracownicy chcieliby większego nastawienia na rodzinną i przyjacielską atmosferę, większego zaufania i pewności, o czym świadczy chęć wzmocnienia kultury klanu o 4,48 punktu kosztem zmniejszenia ilości procedur i kontroli (kultura hierarchii 24,38 punktów) oraz ograniczenia zachowań związanych z nastawieniem na rynek i konkurencję (kultura rynku – 20,63 punktów). Poziom cech związanych z kulturą adhokracji, czyli nastawieniem na przedsiębiorczość i elastyczne dostosowywanie się do warunków, powinien pozostać na podobnym poziomie.



Rysunek 34. Ogólna charakterystyka przedsiębiorstwa X

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

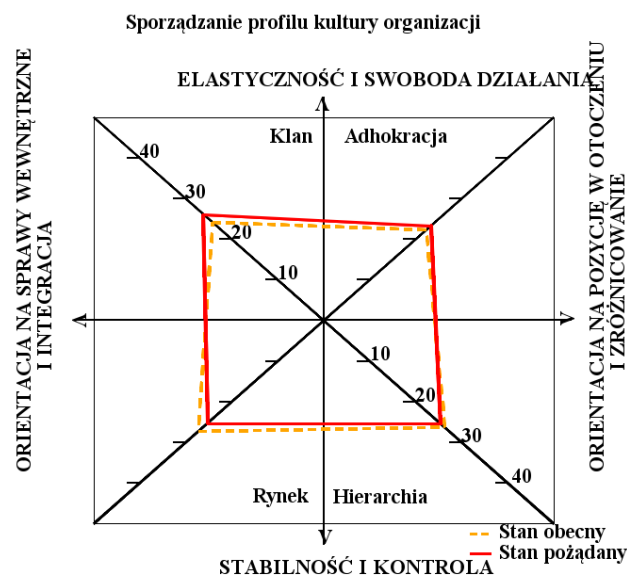
Kolejną badaną zmienną jest styl przywództwa.

Tabela 38. Wartości średniej arytmetycznej dla stylu przywództwa w przedsiębiorstwie X

Typ kultury	Stan obecny	Stan pożądaný	Różnica pomiędzy stanem pożądanym a obecnym
Kultura rynku	27,29	25,21	-2,08
Kultura hierarchii	26,25	25,42	-0,83
Kultura klanu	24,17	26,04	0,87
Kultura adhokracji	22,29	23,33	1,04

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Dominują dwa typy kultury: rynku (27,29 punktów) i hierarchii (26,25 punktów). W mniejszym stopniu w badanym przedsiębiorstwie występują cechy kultury klanu (24,17 punktów) i adhokracji (22,29 punktów). Szefowie pojmowani są jako osoby, które są z jednej strony obserwatorami a z drugiej koordynują działania i oczekują od swoich pracowników skuteczności i terminowości w realizacji działań. Mają bardziej motywować do pracy, nadzorować działania oraz pokonywać konkurencję i dążyć do osiągnięcia celów niż być innowatorami czy mentorami. Pracownicy oczekują jednak większego zaangażowania w procesy decyzyjne, a co za tym idzie wsparcia i pomocy ze strony kadry zarządzającej (pożądana kultura klanu na poziomie 26,04 punktów). Nie ma się to wiązać z radykalnym obniżeniem kontroli czy mniejszym nastawieniem na osiągnięcie celów. Członkowie organizacji oczekują, że w niektórych sytuacjach stanowczy i jasno oznajmiający zasady szef wykaże się zrozumieniem i będzie uwzględniał indywidualną sytuację pracownika.



Rysunek 35. Styl przywództwa w przedsiębiorstwie X

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

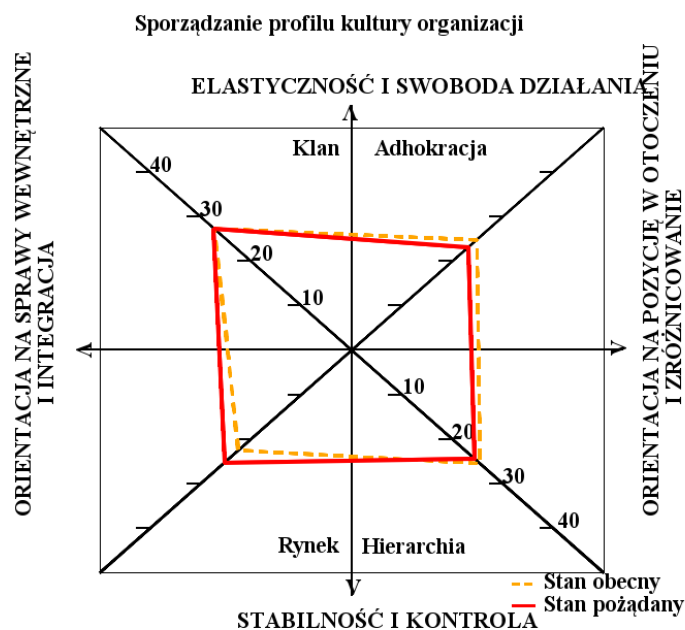
Kolejną zmienną, która została poddana ocenie to styl zarządzania.

Tabela 39. Wartości średniej arytmetycznej dla stylu zarządzania w przedsiębiorstwie X

Typ kultury	Stan obecny	Stan pożądany	Różnica pomiędzy stanem pożądanym a obecnym
Kultura klanu	27,29	27,29	0
Kultura hierarchii	25,42	24,38	-1,04
Kultura adhokracji	24,79	23,13	-1,66
Kultura rynku	22,5	25,21	2,71

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Styl ten jest można określić jako demokratyczny, gdzie dominuje praca zespołowa oraz atmosfera przyjaźni i współpracy. Potwierdza to najwyższa liczba punktów dla kultury klanu – średnia arytmetyczna wszystkich odpowiedzi wyniosła 27,29 punktów. Organizacja X oceniana jest jako taka, gdzie liczą się stabilność zatrudnienia oraz przewidywalność (kultura rynku – 25,42 punktów) oraz umiejętność podejmowania ryzyka i innowacyjność (kultura adhokracji – 24,79). Pracownicy dostrzegają natomiast zbyt małe nastawienie na koordynację i kontrolę (kultura rynku obecnie na poziomie 22,5 punktów, wymaga wzmocnienia do stanu pożądanego przez pracowników – 25,21 punktów). Pozostałe pożądane typy kultur są bardzo zbliżone do stanu obecnego, co świadczy o akceptowanym stylu zarządzania pracownikami.



Rysunek 36. Styl zarządzania w przedsiębiorstwie X

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Kolejną ocenianą przez członków organizacji zmienną szczegółową kultury organizacyjnej były elementy zapewniające spójność przedsiębiorstwu.

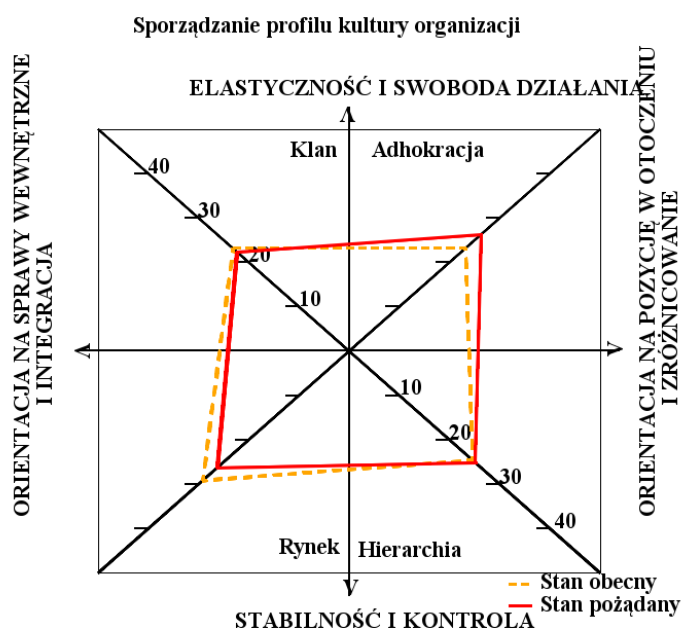
Tabela 40. Wartości średniej arytmetycznej dla elementów zapewniających spójność w przedsiębiorstwie X

Typ kultury	Stan obecny	Stan pożądany	Różnica pomiędzy stanem pożądanym a obecnym
Kultura rynku	29,17	26,25	-2,92
Kultura hierarchii	24,58	25,21	0,63
Kultura adhokracji	23,13	26,25	3,12
Kultura klanu	23,13	22,29	-0,84

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Kultura rynku, w której spójność wyznaczana jest poprzez osiągnięcie celów, orientację na przewyżczanie konkurencji oraz koncentrację na wynikach oceniona została na poziomie 29,17 punktów. Pracownicy wskazali na fakt, że spójność organizacji wyznaczana jest przez procedury, przepisy oraz jasne i klarowne zasady postępowania. Sprawne funkcjonowanie przedsiębiorstwa możliwe jest poprzez wzmocnienie cech kultury hierarchii, która otrzymała 24,58 punktów. Pozostałe typy kultur otrzymały zbliżoną ilość wskazań. Kultura klanu i adhokracji uzyskały taką samą ilość punktów – 23,13. Wynika z tego, że w przedsiębiorstwie

X mniejszą uwagę przywiązuje się do zaangażowania pracowników zarówno w sprawy organizacji jak i innowacyjność oraz sposobu w jaki przekłada się to na ich motywację. Członkowie organizacji oczekują natomiast przesunięcia natężenia cech kultury z rynkowej (stan pożądany oceniony na 26,25 punktów) na kulturę adhokracji (taka sama ilość punktów jak w przypadku kultury rynku), gdzie dominować ma elastyczność działania oraz dostosowywania struktur organizacyjnych (dynamiczne zespoły projektowe). Kultura hierarchii i klanu utrzymała się na podobnym poziomie wskazań.



Rysunek 37. Elementy zapewniające spójność w przedsiębiorstwie X

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

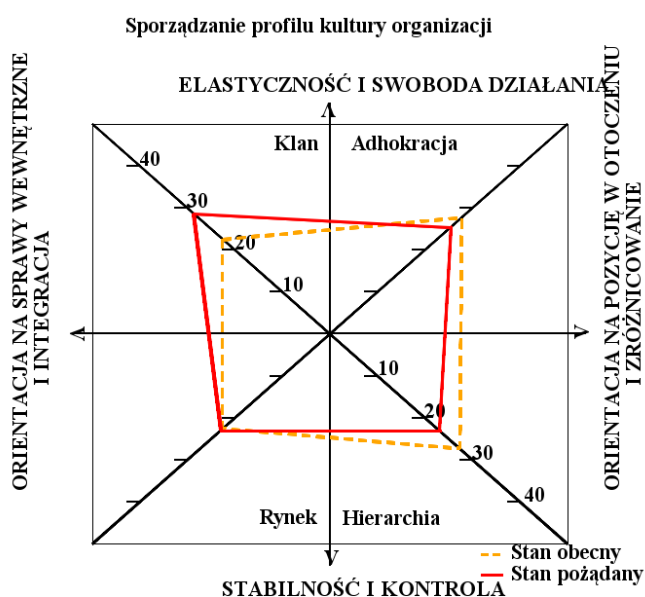
Kolejną zmienną podlegającym ocenie pracowników były elementy najistotniejsze z punktu widzenia organizacji.

Tabela 41. Wartości średniej arytmetycznej dla elementów najistotniejszych w przedsiębiorstwie X

Typ kultury	Stan obecny	Stan pożądany	Różnica pomiędzy stanem pożądany a obecnym
Kultura adhokracji	27,71	25,42	-2,29
Kultura hierarchii	27,29	23,13	-4,16
Kultura klanu	22,5	28,54	6,04
Kultura rynku	22,5	22,92	0,42

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Respondenci uznali, że w przedsiębiorstwie X największy nacisk kładzie się na zdobywanie nowych zasobów i podejmowanie nowych wyzwań (kultura adhokracji oceniona na 27,71 punktów) oraz na zapewnienie trwałości i stabilności funkcjonowania organizacji (kultura hierarchii, której przyznano średnio 27,29 punktów). Pracownicy zauważyli, że w mniejszym stopniu przywiązuje się uwagę do rozwoju osobistego i budowania kultury zaufania i otwartości (kultura klanu) oraz osiąganie celów i realizację wyników (kultura rynku). Oba typy kultur wyceniono średnio na 22,5 punktów. Z przeprowadzonego badania wynika, że jest to aspekt funkcjonowania organizacji, który różni się od oczekiwań pracowników. Członkowie organizacji chcieliby zwrócenia większej uwagi na budowanie atmosfery zaufania, współpracy oraz doceniania ich wkładu w pracę (kultura klanu – 28,54 punktów) nawet kosztem zmniejszenia nastawienia na kreowanie innowacyjnych pomysłów i rozwiązań (kultura adhokracji zostało oceniona na 25,42 punkty). Pracownicy oczekiwaliby także mniejszej koncentracji na procedury i formalizację. Kultura hierarchii została oceniona na 23,23 punktów. Kultura rynku pozostała praktycznie na tym samym poziomie.



Rysunek 38. Elementy, na które kładzie się największy nacisk w przedsiębiorstwie X

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

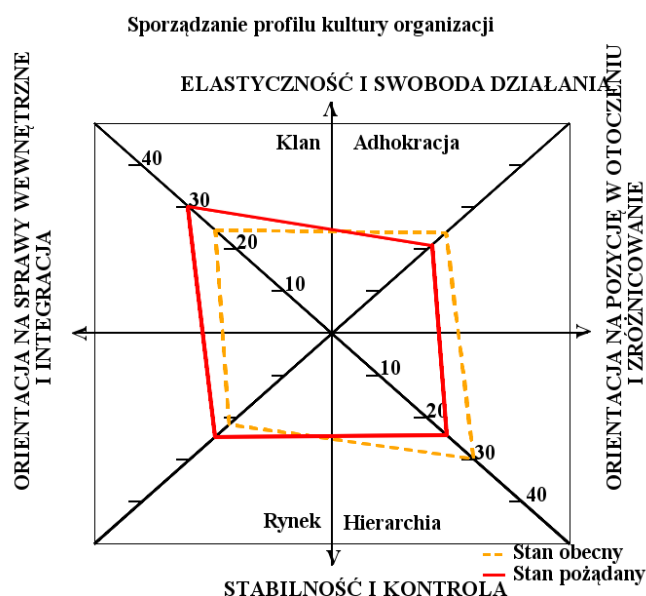
Ostatnią zmienną szczegółową składającą się na model wartości konkurujących są kryteria sukcesu.

Tabela 42. Wartości średniej arytmetycznej dla kryteriów sukcesu w przedsiębiorstwie X

Typ kultury	Stan obecny	Stan pożądany	Różnica pomiędzy stanem pożądanym a obecnym
Kultura hierarchii	29,79	24,17	-5,62
Kultura klanu	24,58	30,21	5,63
Kultura adhokracji	23,96	21,04	-2,92
Kultura rynku	21,67	24,58	2,91

opracowanie własne na podstawie badań

W przedsiębiorstwie X miarą sukcesu jest osiągany jest wydajność, szybkość działań, dotrzymywanie harmonogramów i niskie koszty. Dominującą kulturą w tym zakresie jest kultura hierarchii (29,79 punktów). Wysoką liczbę wskazań uzyskała także kultura klanu – 24,58 punktów, którą tłumaczyć można poprzez posiadaną przez organizację formę prawną jaką jest spółdzielnia. Kultura adhokracji otrzymała średnia liczbę punktów 23,96, natomiast najmniejsza liczba wskazań przypadła kulturze rynku – 21,67 punktów. Obraz obecnej kultury biorąc pod uwagę kryteria sukcesu nieco różni się od pożądanego profilu kulturowego. Członkowie organizacji chcieliby zmniejszenia kultury hierarchii (24,17 punktów), oraz większego nastawienia na rozwój zasobów ludzkich (wzrost kultury klanu 30,21 punktów), a także przesunięcia natężenia z kultury adhokracji w stronę kultury rynku.

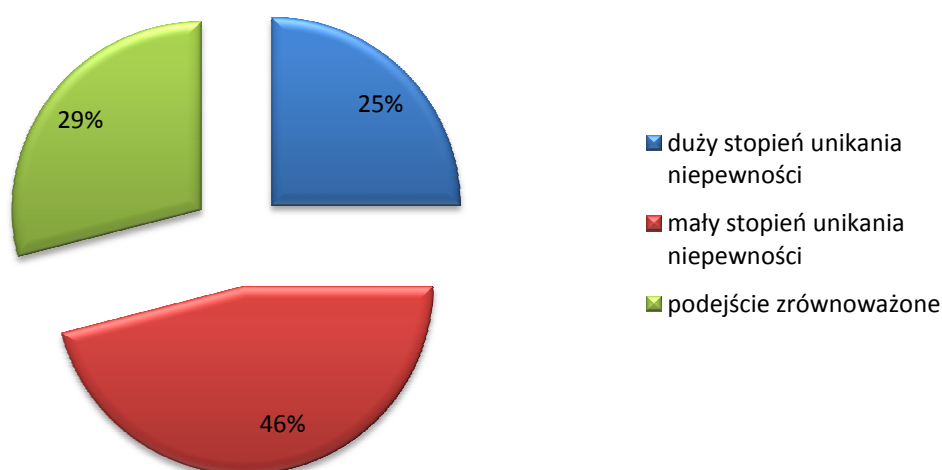


Rysunek 39. Kryteria sukcesu przedsiębiorstwa X

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Kwestionariusz ankietowy zawierał (oprócz narzędzia OCAI) także pytania dotyczące tożsamości pracowników z organizacją, zgodności indywidualnych norm i wartości z występującymi w organizacji, zaufania oraz wymiarów: indywidualizmu-kolektywizmu, unikania niepewności, dystansu władzy oraz orientacji czasowej. Pierwszym badanym wymiarem był stopień unikania niepewności.

Wykres 18. Stopień unikania niepewności w przedsiębiorstwie X

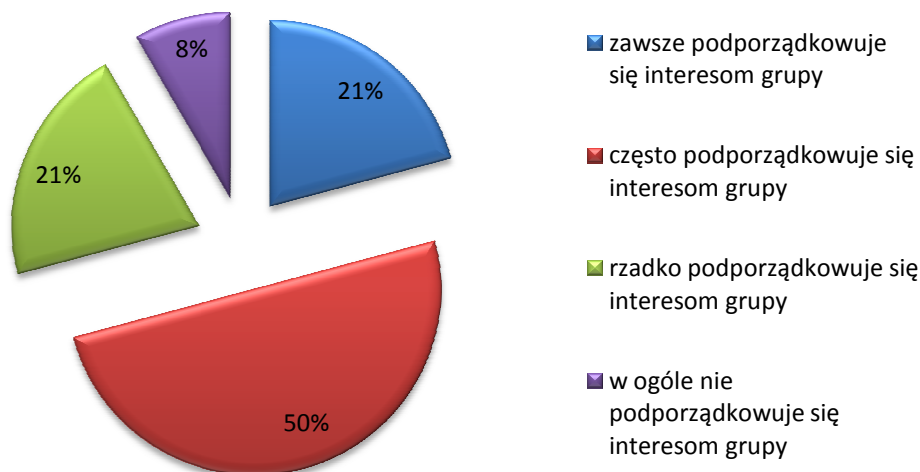


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

W przedsiębiorstwie X dominuje mały stopień unikania niepewności. Oznacza to, że pracownicy skłonni są do podejmowania ryzyka, otwarci na nowe i nieprzewidywalne sytuacje a także nie traktują otoczenia jako zagrożenia, a jako szansę na wykorzystanie tkwiących w nim okazji. Mały stopień unikania niepewności deklaruje 46% pracowników. Drugą co do wielkości grupę stanowią osoby, które równoważą obydwa podejścia. Można u nich zaobserwować podejście zrównoważone, które charakteryzuje się zbilansowaniem podejmowania ryzyka oraz obojętnym nastawieniem do nowych działań. Co czwarty badany pracownik charakteryzuje się dużym stopniem unikania niepewności. Pracownicy ci nastawieni są niechętnie do zmian, pojawia się u nich opór wobec nowych rozwiązań a także są to osoby, które lepiej czują się w otoczeniu stabilnym i niezmiennym. Nastawienie większości badanych pracowników na małe unikanie niepewności daje organizacji większe możliwości podejmowania sprawniejszych działań, ponieważ będzie powiązane z chęcią wprowadzania nowych rozwiązań oraz akceptacją zmian.

Ważnym aspektem podczas diagnozowania kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa jest ustalenie wymiaru indywidualizmu versus kolektywizmu. W przedsiębiorstwie X zauważyć można podejście kolektywne.

Wykres 19. Indywidualizm a kolektywizm w przedsiębiorstwie X



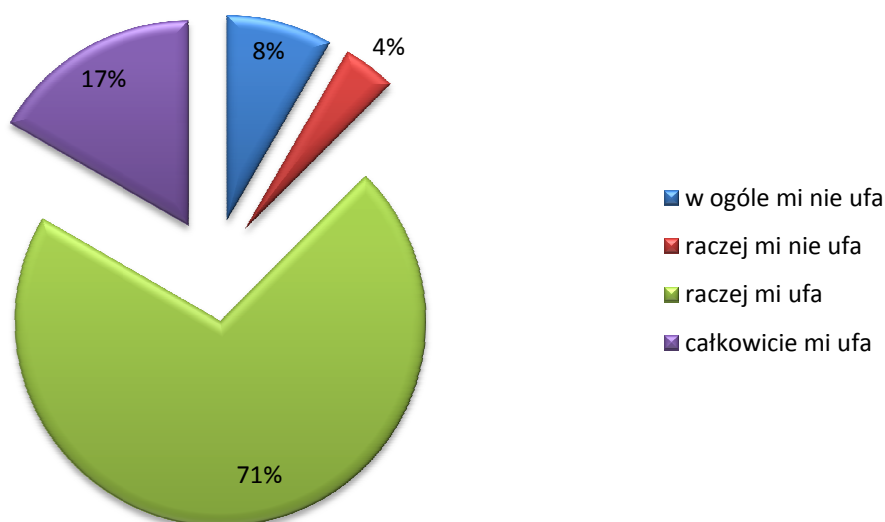
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

W przedsiębiorstwie X największą grupę pracowników (50%) stanowią ci, którzy często podporządkowują się interesom grupy. Drugą co do liczebności grupę pracowników stanowią pracownicy zawsze podporządkowujący się grupie – 21%. Oznacza to, że w przedsiębiorstwie X dominuje kolektywizm, chociaż odpowiedzi pośrednie (często i rzadko podporządkowuje się interesom grupy) można traktować jako podejście zrównoważone. Oznaczać to może, że łatwiej będzie się wprowadzać nowe wartości i normy ze względu na szybszą możliwość podporządkowania się pracowników i ich skłonność do poświęcenia indywidualnych interesów na rzecz dobra wspólnego. Rzadko podporządkowuje się grupie także 21% pracowników. Najmniejszą liczbę stanowią osoby cechujące się skrajnym indywidualizmem – tylko 8% pracowników.

Bezpośrednio związany z indywidualizmem i kolektywizmem jest poziom zaufania. Jest to element bardzo istotny biorąc pod uwagę zarządzanie antykryzysowe. Przedsiębiorstwo zmuszone jest podejmować działania, które nie zawsze akceptują pracownicy albo dokonywać zmian, które wywołują opór. Zaufanie pomiędzy pracownikiem i

przełożonym pozwala na zbudowanie pozytywnej relacji i lojalności, która jest bardzo istotna w przypadku wystąpienia kryzysu.

Wykres 20. Poziom zaufania w przedsiębiorstwie X



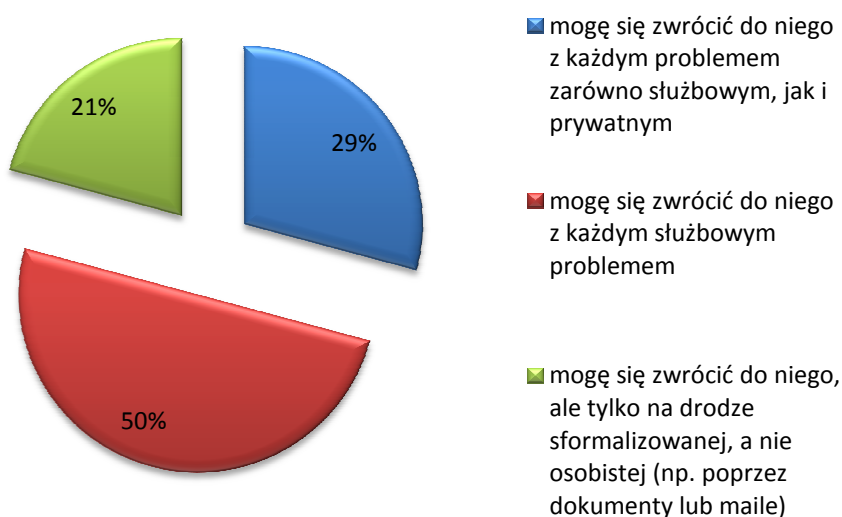
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

W przedsiębiorstwie X zdaniem pracowników przełożeni obdarzają zaufaniem swoich podwładnych. 89% pracowników poddanych badaniu deklaruje, że przełożony albo ufa mu całkowicie albo raczej mu ufa. Umożliwia to swobodniejsze podejmowanie decyzji oraz brak obawy przed negatywnymi konsekwencjami w momencie podjęcia błędnego działania. Na brak zaufania pomiędzy przełożonym a podwładnym wskazuje 12% pracowników, z czego 8% deklaruje całkowity jego brak u przełożonego. Taki rezultat badań potwierdza kolektywizm panujący w organizacji. Wymiar kolektywizmu można scharakteryzować jako taki, gdzie dominują relacje nieformalne, decyzje podejmowane są kolegialnie, liczy się dobro ogółu oraz panuje atmosfera zaufania.

Kolejnym badanym wymiarem był dystans władzy. W przedsiębiorstwie X dystans władzy można określić jako duży. Co drugi badany pracownik twierdzi, że może się zwrócić do bezpośredniego przełożonego z każdym służbowym problemem. 29% badanych może się zwrócić do przełożonego zarówno z problemem prywatnym jak i służbowym. Świadczy to o pogłębionych relacjach, zaufaniu i otwartości zarówno jednej jak i drugiej strony. W przypadku 21% ankietowanych kontakt z przełożonym ogranicza się do relacji formalnych przebiegających na drodze pośredniej komunikacji. Wynikać to może z faktu, że jednostki

poddane badaniu są częściowo niezależne, a kontakt z kierownictwem wyższego szczebla jest rzadszy niż w przypadku pracowników administracyjnych.

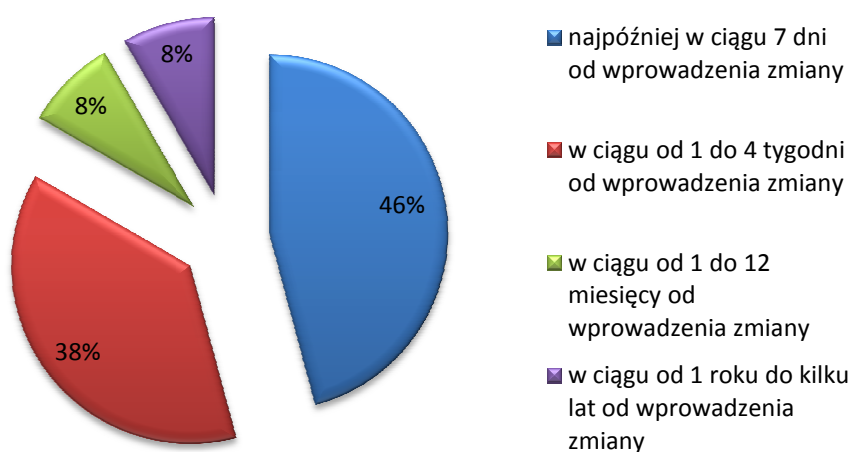
Wykres 21. Relacje przełożony - podwładny w przedsiębiorstwie X



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

W kontekście zarządzania anty kryzysowego istotne jest rozpatrywanie także orientacji czasowej. Pozwala to w zrozumieniu nastawienia pracowników do zmian.

Wykres 22. Orientacja czasowa w przedsiębiorstwie X

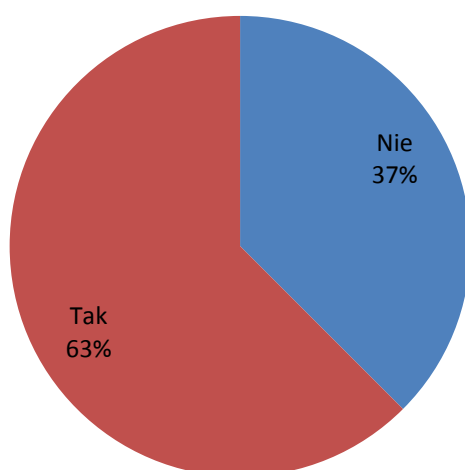


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Pracownicy w przedsiębiorstwie X nastawieni są na szybkie osiąganie wyników. Możemy mówić o nastawieniu krótkookresowym, gdyż aż 46% z nich chciałoby zobaczyć efekty wprowadzanych zmian do 7 dni, natomiast 38% w okresie od 1 do 4 tygodni. Tylko 16% badanych osób zorientowanych jest długookresowo, co można świadczyć o strategicznym wymiarze realizowanych działań.

Ostatnim elementem poddanym badaniu był stopień utożsamiania się z przedsiębiorstwem. 63% osób stwierdziło, że utożsamia się z przedsiębiorstwem. Natomiast 37% pracowników wskazało, że nie identyfikuje się z organizacją.

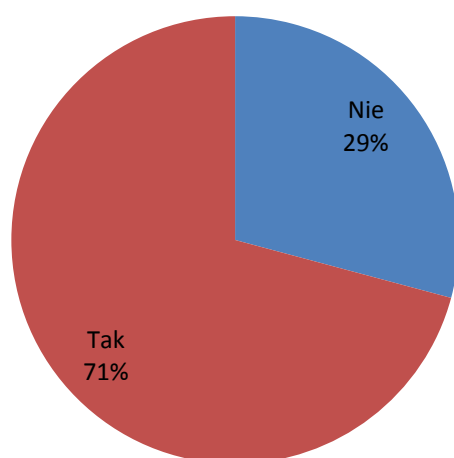
Wykres 23. Stopień tożsamości pracowników z przedsiębiorstwem X



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Tożsamość pracowników z przedsiębiorstwem można rozpatrywać razem ze zbieżnością wyznawanych norm i wartości przez pracowników z tymi ogólnie przyjętymi. Okazuje się, że występuje duża zbieżność pomiędzy tymi dwoma aspektami.

Wykres 24. Zgodność norm i wartości osobistych z ogólnie przyjętymi w organizacji X



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

W 71% normy, które są przyjęte w przedsiębiorstwie X są takie same jak osobiste normy i wartości pracowników. Powodować to może większą integrację pracowników zarówno pomiędzy członkami organizacji jak i pomiędzy członkami organizacji a samą organizacją. Zbieżność uznawanych norm i wartości ogranicza liczbę możliwych nieporozumień oraz ułatwia wprowadzanie zmian w przedsiębiorstwie. Jeśli pracownicy rozumieją jakie są cele organizacji, jej misję i wizję, czyli znają kierunek działania i w dodatku go rozumieją oraz się z nim utożsamiają, to możliwe jest sprawniejsze funkcjonowanie organizacji. W przypadku osób, które posiadają odmienne normy i wartości – 29% pracowników, przedsiębiorstwo chcąc dokonywać zmian i realizować przedsięwzięcia antykryzysowe musi wykazać się większym zaangażowaniem i wytrwałością w przekonaniu tych członków organizacji do słuszności podejmowanych działań.

Podsumowując całe przeprowadzone postępowanie badawcze w przedsiębiorstwie X można wnioskować, że dominuje tam kultura hierarchiczna z mocnym nastawieniem na pracowników (kulturą klanu) .

Zbiórce zestawienie średnich dla zmiennych szczegółowych kultury organizacyjnej badanego przedsiębiorstwa zawiera tabela 43.

Tabela 43. Zestawienie średnich dla zmiennych szczegółowych kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie X

Zmienne szczegółowe	Typ kultury organizacyjnej											
	Kultura hierarchii			Kultura rynku			Kultura klanu			Kultura adhokracji		
	O	P	R	O	P	R	O	P	R	O	P	R
Profil kultury	26,69	24,44	-2,25	24,42	24,13	-0,29	24,9	27,78	2,88	21,8	23,65	1,85
Charakterystyka organizacji	26,83	24,38	-2,45	23,38	20,63	-2,75	27,71	32,29	4,58	22,08	22,08	0
Styl przywództwa	26,25	25,42	-0,83	27,29	25,21	-2,08	25,17	26,04	0,87	22,29	23,33	1,04
Styl zarządzania	25,42	24,38	-1,04	22,5	25,21	2,71	27,29	27,29	0	24,79	23,13	-1,66
Elementy zapewniające spójność organizacji	24,58	25,21	0,63	29,17	26,25	-2,92	23,13	22,29	-0,84	23,13	26,25	3,12
Elementy, na które kładzie się największy nacisk	27,29	23,13	-4,16	22,5	22,92	0,42	22,5	28,54	6,04	27,71	25,42	-2,29
Kryteria sukcesu	29,79	24,17	-5,62	21,67	24,58	2,91	24,58	30,21	5,63	23,96	21,04	-2,92
O – średnia arytmetyczna dla wartości obecnego profilu kulturowego												
P – średnia arytmetyczna dla wartości pożądanego profilu kulturowego												
R – różnica pomiędzy pożądanym a obecnym profilem kulturowym												
	- cechy kultury, które należy wzmacniać						- cechy kultury, które należy osłabiać					

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

W badanym przedsiębiorstwie zauważyć można, że pracownicy oczekują zmniejszenia nastawienia cech kultury hierarchii a zwiększenia natężenia cech kultury klanu.

Bardzo korzystnym aspektem jest zbieżność profili kultury obecnej i pożądaney, co pozwala na sprawniejsze przeprowadzanie zmian w organizacji. Podjęte metody kształtowania kultury organizacyjnej muszą jednak dotyczyć aspektów związanych z największymi odstępstwami od stanu obecnego. Obejmuje to jeszcze większe nastawienie na współpracę, rozwój pracowników oraz aktywne włączenie ich w podejmowanie działań (wzmocnienie o 2,88). Należałoby podjąć działania zmierzające do zmniejszenia natężenia cech kultury hierarchii (pożądany przez pracowników spadek o 2,25 punktu). W elemencie jakim jest charakterystyka organizacji pracownicy chcieliby zmniejszenia natężenia cech kultury rynku o 2,75 punktu a wzmocnienia cech kultury klanu (o 4,58). Oznacza to mniejszą koncentrację na realizację transakcji i osiągnięciu przewagi konkurencyjnej a większą na budowanie poczucia wspólnoty i lojalności pracowników. Pracownicy oczekują również

przywódcy bardziej wizjonerskiego i nastawionego na innowacje (wzmocnienie natężenia cech kultury adhokracji o 1,04) a nie wymagającego i bezwzględnego kontrolera stawionego (zmniejszenie natężenia cech kultury rynku o 2,08). Odwrotnie kształtuje się styl zarządzania, gdzie pracownicy oczekują zwiększenia natężenia cech kultury rynku a zmniejszenia natężenia cech kultury adhokracji. Wyrażać się to może w chęci większej rywalizacji pomiędzy członkami organizacji a mniejszemu nastawieniu na podejmowanie ryzyka i eksperymentowanie. Zwracając uwagę na elementy zapewniające spójność organizacji zauważyć można niechęć do nastawienia tylko i wyłącznie na wyniki (kultura rynku – 2,92). Pracownicy chcieliby większej elastyczności i swobody w podejmowaniu decyzji oraz możliwości wykorzystania swojej wiedzy (kultura adhokracji wzmocniona o 3,12). Odmienne sytuacja przedstawia się biorąc pod uwagę elementy, na które kładzie się w organizacji największy nacisk. Należałoby podjąć działania dotyczące zwiększenie partycypacji pracowników w zarządzaniu, budowaniu atmosfery współpracy oraz nastawieniu na rozwój pracowników (wzmocnienie natężenia cech kultury klanu o 6,04). Pracownicy oczekują także mniejszego nastawienia na wydajność i szybkość działań (zmniejszenie natężenia cech kultury hierarchii o 4,16). Ostatnim elementem są kryteria sukcesu. W tym elemencie także zauważalna jest chęć zmiany nastawienia z koncentracji na koszty i przestrzeganiu harmonogramów na możliwość współdziałania i budowania nieformalnych więzi pomiędzy członkami organizacji. Wynika to z chęci obniżenia natężenia cech kultury hierarchii o 5,62 a wzmocnienia kultury klanu o 5,63.

Przedsiębiorstwo X posiada jeszcze duży niewykorzystany potencjał związany z pozytywnym nastawieniem członków organizacji do zmian i nowych sytuacji. Przedsiębiorstwo X cechuje się wysokim poziomem zaufania pracowników, jednak musi podjąć działania zmierzające do zniwelowania relacji pomiędzy przełożonym a podwładnym, gdzie to zaufanie nie występuje. Istotnym aspektem jest także zwiększenie stopnia tożsamości pracowników z organizacją. Chociaż większość z nich posiada takie same normy i wartości jakie są preferowane w przedsiębiorstwie, to prawie 40% nie utożsamia się z organizacją. Jest to obszar, który po dokonaniu koniecznych przekształceń zapewni przedsiębiorstwu jeszcze większą spójność oraz wpłynie na sprawność realizowanych działań.

By osiągnąć cele dotyczące pożądanego profilu kultury organizacyjnej należałoby nadal ją kształtować. Metodami, które umożliwiłyby minimalizację różnic pomiędzy profilem obecnym kultury a stanem pożądanym mogłyby być:

- wzmacnianie więzi grupowych, poprzez spotkania nieformalne czy pracę w grupach,

- zwiększenie udziału pracowników w działaniach antykryzysowych,
- wprowadzanie nowych artefaktów budujących tożsamość organizacji i utożsamianie się pracowników z przedsiębiorstwem,
- zwiększenie zaufania poprzez cykl szkoleń wszystkich grup pracowników dotyczących realizowanych działań antykryzysowych oraz jednocześnie nastawienie na podnoszenie świadomości celów organizacji i kierunków jej rozwoju,
- zwiększenie tożsamości pracowników z przedsiębiorstwem poprzez większą ilość spotkań nieformalnych, gdzie możliwa byłaby integracja nie tylko pozioma ale i pionowa,
- partycypacja pracowników w podejmowaniu decyzji.

Zakończenie

Niniejsza dysertacja miała na celu diagnozę kultury organizacyjnej w zarządzaniu antykryzysowym oraz wskazanie możliwości jej kształtowania w poszczególnych fazach zarządzania antykryzysowego. W toku postępowania badawczego osiągnięto zarówno cel główny rozprawy jak i poszczególne cele szczegółowe. Osiągnięcie celów dysertacji pozwoliło także na pozytywną weryfikację wszystkich hipotez badawczych. Osiągnięte rezultaty poznawcze są wynikiem studiów literaturowych oraz przeprowadzonych badań empirycznych.

W rozdziale pierwszym dzięki dokonaniu krytycznej analizy literatury związanej z tematyką zarządzania antykryzysowego osiągnięto cele o charakterze systematyzującym. Wymagało to usystematyzowania dotychczasowych podejść do definiowania sytuacji kryzysowej oraz kryzysu oraz przeanalizowania zachodzących pomiędzy nimi zależności. Dokonano także autorskiego podziału definicji kryzysu uwzględniającego dynamikę zjawiska w ujęciu statycznym i dynamicznym. Dodatkowo rekonstrukcja teoretycznych przyczyn oraz symptomów kryzysu pozwoliła na stworzenie autorskiego narzędzia badawczego wykorzystanego podczas badań ilościowych.

Jednym z celów systematyzujących było również usystematyzowanie pojęć związanych z zarządzaniem antykryzysowym. Zdefiniowano bliskoznaczne pojęcia takie jak: zarządzanie kryzysowe, zarządzanie sytuacją kryzysową, zarządzanie kryzysem, zarządzanie w kryzysie oraz zarządzanie antykryzysowe. Analiza pojęć pozwoliła na przyjęcie optyki badawczej wykorzystanej w badaniach empirycznych. Przegląd modeli zarządzania antykryzysowego pozwolił na charakterystykę dotychczasowego stanu wiedzy. Zaprezentowano modele zarządzania antykryzysowego. Następnie przedstawiono metodykę zarządzania antykryzysowego pozwalającą na wyodrębnienie działań w poszczególnych jego fazach. Zaprezentowano istotę systemu wczesnego ostrzegania, w tym ogólnoswiatowe wielowymiarowe modele dyskryminacyjne, jak również dokonano porównania wielowymiarowych modeli polskich. Następnie wyodrębniono pięć stopni przygotowania się do zarządzania antykryzysowego, jak również przedstawiono możliwe działania antykryzysowe oraz scharakteryzowano strategie antykryzysowe. Osiągnięcie celów systematyzujących, w szczególności uporządkowanie aparatu pojęciowego, pozwoliło na

przyjęcie określonego podejścia do zarządzania antykryzysowego, które stanowiło podstawę przeprowadzonego postępowania badawczego.

W rozdziale drugim zrealizowano cele dotyczące istoty kultury organizacyjnej, gdzie przedstawiono oraz porównano sposoby jej postrzegania (jako rdzennej metafory, zmiennej zależnej oraz zmiennej niezależnej), co stało się podstawą realizacji kolejnych celów rozprawy. Autorka zaprezentowała również własną klasyfikację definicji kultury organizacyjnej pozwalającą na rozpatrywanie kultury jako rdzennej metafory, sposobu myślenia, sposobu działania oraz zasobu. Prezentacja złożoności definicji oraz elementów kultury organizacyjnej stała się niezbędnym etapem do pełnej diagnozy kultury w postępowaniu badawczym. Następnie dokonano analizy typów kultury organizacyjnej. Pozwoliło to na zidentyfikowanie typów i wymiarów kultury istotnych z punktu widzenia przedsiębiorstw zarządzanych antykryzysowo, które zweryfikowano w toku postępowania badawczego. Analiza warstwy literaturowej pozwoliła także na przedstawienie zmiany postrzegania funkcji kultury organizacyjnej w zarządzaniu antykryzysowym jak również metod kształtowania kultury organizacyjnej.

Treści zawarte w rozdziale trzecim i czwartym dysertacji pozwoliły na realizację wszystkich celów o charakterze poznawczo-wyjaśniającym. Pierwszy z nich dotyczył identyfikacji symptomów oraz przyczyn kryzysu w dużych przedsiębiorstwach województwa wielkopolskiego.

Na podstawie badań pilotażowych zidentyfikowano listę symptomów kryzysu. Największa liczba przedsiębiorstw (67,8%) wskazała, że zauważa spadek wartości sprzedaży. Następnie wydłużenie spłaty należności (47,5%), pogorszenie się wyniku finansowego (44,1%) oraz spadek rentowności (44,1%). Taki sam poziom wskazań uzyskał kolejny symptom, jakim jest redukcja zatrudnienia. Ponad 30% przedsiębiorstw zmuszone było ograniczyć świadczenia socjalne. Co czwarte przedsiębiorstwo odnotowało pogorszenie się wskaźników płynności finansowej.

Okazuje się, że 88% badanych przedsiębiorstw w ciągu ostatnich pięciu lat przeszło kryzys. W toku przeprowadzonych badań zidentyfikowano główne przyczyny zewnętrzne i wewnętrzne, które przyczyniły się do wystąpienia kryzysu w tak dużym odsetku przedsiębiorstw. Najistotniejszymi przyczynami zewnętrznymi były:

- obniżenie popytu na wyroby oraz usługi,
- niekorzystne zmiany koniunkturalne,
- wzrost presji konkurencji,

- nagłe zmiany cen towarów regulowanych przez rząd,
- wzrost kosztów pracy,
- wahania kursów walut.

Szczególne znaczenie posiadały takie wewnątrzorganizacyjne przyczyny kryzysu jak:

- niewłaściwa strategia,
- niewystarczające kwalifikacje menedżerów,
- niesystematyczny i niepełny monitoring zmian we wnętrzu jak i otoczeniu organizacji,
- niska rentowność produktów,
- niewłaściwie ułożony system motywacyjny,
- brak kapitału.

Cele poznawczo – wyjaśniające dotyczyły podejmowanych działań antykryzysowych. Wśród grupy 60 badanych przedsiębiorstw 53 wskazywało na podejmowane działania antykryzysowe, co stanowi 83% badanej populacji. Wyniki przeprowadzonych badań dotyczące podjętych działań antykryzysowych ukazują dwa dominujące rodzaje strategii:

- strategia porządkowania działalności, gdzie skupiono się w większej mierze na jednej z form działań reaktywnych, skutkujących stworzeniem bardziej przejrzystych procedur postępowania oraz ograniczeniem szeroko pojmowanych kosztów,
- strategia konsolidacji, w której przedsiębiorstwa skupiają się na produkcie, jego redefiniowaniu, usprawnieniu zarządzania jakością, systemach informatycznych i działań zmierzających do koncentracji na głównej działalności.

Ważnym aspektem prowadzonych badań empirycznych było także zidentyfikowane przedsiębiorstw, które realizują proces zarządzania antykryzysowego. W dysertacji założono, że zarządzanie antykryzysowe jest procesem świadomego realizowania działań w ramach każdej z faz. Stworzono także autorskie narzędzie badawcze pozwalające na identyfikację przedsiębiorstw zarządzanych antykryzysowo. Narzędzie to określało działania w ramach każdej z faz zarządzania antykryzysowego.

W postępowaniu badawczym przyjęto, że aby przedsiębiorstwo realizowało fazę zarządzania antykryzysowego musi:

- w przypadku zapobiegania kryzysom podejmować przynajmniej połowę z wymienionych działań (minimum 3 działania),
- w przypadku przygotowania do kryzysu podejmować przynajmniej połowę z wymienionych działań (tj. 2) lub tworzyć plany antykryzysowe,
- w przypadku reakcji organizacji na kryzys realizować strategię antykryzysową,

- w przypadku oceny reakcji organizacji na kryzys podejmować przynajmniej jedno z wymienionych działań.

W dysertacji przyjęto, że przedsiębiorstwa zarządzają antykryzysowo kiedy:

- realizowane są wszystkie cztery fazy zarządzania antykryzysowego lub
- realizowane są fazy zapobiegania oraz przygotowania do kryzysu, a w fazie oceny reakcji organizacji na kryzys weryfikowana jest strategia antykryzysowa (oznacza to, że przedsiębiorstwo chcąc weryfikować strategię antykryzysową musi ją posiadać, a więc realizować fazę trzecią).

Wśród badanych przedsiębiorstw tylko 24 przedsiębiorstwa realizują jednocześnie wszystkie cztery fazy zarządzania antykryzysowego, a 5 przedsiębiorstw podejmuje działania w fazach zapobiegania i przygotowania się do kryzysu oraz w fazie oceny dokonuje weryfikacji strategii antykryzysowej. Tak niski odsetek przedsiębiorstw może wynikać z braku odpowiedniej wiedzy kadry zarządzającej oraz braku myślenia strategicznego dotyczącego występowania sytuacji kryzysowych, co jest spójne z określonymi wewnątrzorganizacyjnymi przyczynami występowania kryzysu. W 52% przedsiębiorstw (tj. 31) nie stwierdzono zarządzania antykryzysowego. Niektóre z przedsiębiorstw podejmowały wprawdzie działania w różnych fazach zarządzania antykryzysowego, jednak nie były one skoordynowane i nie obejmowały wszystkich etapów.

Część empiryczno-analityczna pozwoliła oprócz realizacji celów pracy także na pozytywną weryfikację wszystkich hipotez szczegółowych.

H1: Przyczyny kryzysu mają głównie charakter egzogeniczny.

Zidentyfikowanie przyczyn wewnętrznych i zewnętrznych oraz określenie ich siły wpływu pozwoliły na pozytywną weryfikację pierwszej hipotezy szczegółowej. Z przeprowadzonego postępowania badawczego wynika, że większy wpływ na wystąpienie kryzysu posiadają czynniki zewnętrzne (gdzie średnia siła wpływu wyniosła 0,98). W przypadku czynników wewnętrznych średnia siła wpływu określana była na poziomie 0,65. Silniejsze oddziaływanie czynników zewnętrznych wynikać może z pozornego niedostrzegania problemów w organizacji, bądź też ich bagatelizowania. Większy wpływ przyczyn zewnętrznych może wynikać również z większej turbulentności otoczenia i dużej dynamiki zachodzących w nim zmian.

H2: Przedsiębiorstwa najczęściej realizują działania zarządzania antykryzysowego w ramach fazy zapobiegania kryzysom i reakcji organizacji na kryzys.

53 z 60 badanych przedsiębiorstw podejmuje działania w ramach różnych faz zarządzania antykryzysowego. Największy odsetek przedsiębiorstw analizuje otoczenie bliższe (94,8%) oraz analizuje zmiany sytuacji wewnętrznej (81%). 66,1% przedsiębiorstw dokonuje również analizy otoczenia dalszego przedsiębiorstwa. Wszystkie wymienione działania dotyczą pierwszej fazy zarządzania antykryzysowego jaką jest zapobieganie kryzysom. Również pozostałe działania w tej fazie takie jak prognoza trendów zmian w otoczeniu jak i systematycznie gromadzenie, przetwarzanie i agregowanie informacji dotyczących zmian sytuacji wewnętrznej i zewnętrznej uzyskała wyniki ponad 55%. Ponad co drugie przedsiębiorstwo podejmowało także działania w ramach fazy reakcji organizacji na kryzys. Ponad 64% analizowało podjęte działania antykryzysowe, a ponad 56% weryfikowało strategię antykryzysową. Działania podejmowane w fazie przygotowania się do kryzysu należały do najrzadszych. Tylko jedno działanie w tej fazie jakim było sporządzanie planu działań antykryzysowych realizowane było w 51,8% przedsiębiorstw. W fazie reakcji organizacji na kryzys ponad 48% przedsiębiorstw wdrażała strategię antykryzysową. Dokonana analiza pozwala na pozytywną weryfikację drugiej hipotezy szczegółowej.

H3: W przedsiębiorstwach zarządzanych antykryzysowo dominują cechy kultury hierarchii.

Przeprowadzone postępowanie badawcze pozwoliło na pozytywne zweryfikowanie hipotezy. Z przeprowadzonego postępowania badawczego wynika, że kultura hierarchii dominuje w 31% przedsiębiorstw. W 35% przedsiębiorstw można było zidentyfikować dominację cech kultury hierarchii oraz innej kultury (28% stanowiła kultura hierarchiczno-klanowa, 7% kultura hierarchiczno-rynkowa). Świadczy to o postulowanym przez przedsiębiorstwa nastawieniu na dużą ilość procedur, wzmożoną kontrolę oraz centralizację decyzji. Najczęściej w literaturze przedmiotu można spotkać się z identyfikacją dwóch dominujących typów kultury organizacyjnej. W takim przypadku największą grupę przedsiębiorstw stanowią przedsiębiorstwa, w których dominuje kultura hierarchii i klanu – 38%, co częściowo potwierdza także hipotezę czwartą.

H4: W sytuacji kryzysowej przedsiębiorstwa powinny podjąć działania wzmacniające cechy kultury klanu.

Jak wynika z przeprowadzonego postępowania badawczego istotną rolę w zarządzaniu antykryzysowym odgrywa kultura klanu. Wskazuje na to dominacja kultury hierarchiczno-klanowej, w przypadku kiedy rozpatruje się dwa dominujące typy kultury organizacyjnej. Rozpatrując tylko jedną dominującą kulturę organizacyjną, kultura klanu dominuje w 10% przedsiębiorstw. Również przeprowadzona analiza przypadku wskazała na konieczność posiadania przez przedsiębiorstwa silnie ukształtowanej kultury klanu. Kształtowanie elementów kultury klanu pozwala na większą integrację pracowników z przedsiębiorstwem, ich większe zaangażowanie w funkcjonowanie organizacji oraz budowanie atmosfery otwartości, zaufania i nastawienia na ludzi. W kryzysie konieczne jest kształtowanie takich cech kultury organizacyjnej, które będą wspierały podejmowane działania. Bez odpowiedniej informacji, zaangażowania i zrozumienia członków organizacji sprawne wychodzenie z kryzysu byłoby niemożliwe.

W badanym przedsiębiorstwie zwracano uwagę na informowanie, odpowiednie motywowanie i docenianie pracowników jak również wskazywanie pożądanego kształtu zmian i rozwoju organizacji. Dzięki zrozumieniu konieczności wprowadzenia zmian (bez względu na to czy dana zmiana była zgodna z normami i wartościami indywidualnego pracownika) opór ze strony członków organizacji był znikomy. Takie wnioskowanie pozwala na pozytywną weryfikację czwartej hipotezy szczegółowej.

Pozytywna weryfikacja hipotez szczegółowych pozwoliła na weryfikację hipotezy głównej.

Kształtowanie kultury organizacyjnej jest procesem długotrwałym i powinno odbywać się w sposób ciągły. W momencie podejmowania działań antykryzysowych konieczna jest intensyfikacja działań w tym zakresie. Pozwala to na ograniczenie bądź złagodzenie oporu pracowników, wprowadzenie dodatkowych działań związanych z przekazywaniem informacji oraz uświadomieniem pracownikom konieczności oraz istotności wprowadzanych zmian.

Z zaprezentowanego dorobku teoretycznego oraz postępowania badawczego udało się określić kulturę dominującą w przedsiębiorstwach zarządzanych antykryzysowo. Wskazano również narzędzia, które można wykorzystać w jej kształtowaniu. Zidentyfikowanie dominującej kultury oraz zaprezentowana metodyka może przyczynić się do zwiększenia sprawności działania przedsiębiorstw zarządzanych antykryzysowo oraz zwiększenia świadomości istoty i roli kultury organizacyjnej w zarządzaniu antykryzysowym.

Konieczne jest jednak zwiększenie świadomości kadry kierowniczej. Dlatego kierunkiem kolejnych badań powinno być stworzenie mechanizmów rozwoju kadry zarządzającej, aby w sprawny sposób potrafiła wykorzystać dostępne metody kształtowania pożądanej kultury organizacyjnej.

Bibliografia

1. Andrałojć, M., 2010, *System wynagrodzeń. Uwarunkowania kulturowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
2. Aniszewska G., 2007b, *Profil kultury organizacyjnej jako metoda diagnozy*, Przegląd Organizacji, nr 4, s. 8-10.
3. Aniszewska, G., 2003, *Geneza pojęcia kultura organizacyjna*, Przegląd Organizacji, nr 10, s. 17-20.
4. Aniszewska, G., 2007a, *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
5. Aniszewska, G., Gielnicka, I., 1999, *Firma to ja, firma to my: poradnik kultury organizacyjnej*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk.
6. Antonowicz, P., 2007, *Metody oceny i prognoza kondycji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstw*, Ośrodek Doradztwa i Kształcenia Kadr, Gdańsk.
7. Antoszkiewicz, J.D., 1996, *Metody skutecznego zarządzania*, Orgmasz, Warszawa.
8. Argenti, J., 1976, *Corporate Collapse*, McGraw Hill, London.
9. Argenti, J., 1986, *Predicting corporate failure*, Accountancy, no.2, s.157-188.
10. Armstrong, M., 1997, *Jak być lepszym menedżerem*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
11. Augustine, N.R., 1995, *Managing the Crisis You Tried to Prevent*, Harvard Business Review, November-December, s. 147-158.
12. Bandura-Madej, W. (red.), 1998, *Wybrane zagadnienia interwencji kryzysowej – poradnik dla pracowników socjalnych*, Interart, Warszawa.
13. Barabasz, A., 2008, *Osobowość organizacji. Zastosowanie w praktyce zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
14. Barton, R.M., 1993, *The Crisis Management*, Oxford Press Publishers, Oxford.
15. Bate, P., 1984, *The Impact of Organizational Culture on Approaches to Organizational Problem-Solving*, Organization Studies, vol.5, no. 1, s. 43-66.
16. Bate, P., 1990, *Using the Culture Concept in an Organization Development Setting*, The Journal Of Applied Behavioral Science, no.1, s. 83-106
17. Batorski, J., 2011, *Zarządzanie w sytuacji kryzysowej przedsiębiorstwa turystycznego, jako organizacyjne uczenie się*, w: Skalik, J., Barabasz, A. (red.), *Współczesne*

- przeobrażenia procesów zarządczych przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 217, Wrocław, s. 38-44.
18. Bednarski, L., 1998, *Problemy oceny zagrożenia sytuacji finansowej przedsiębiorstwa*, Zeszyty teoretyczne rady naukowej, Warszawa, nr 46, s. 6-13.
 19. Bednarski, L., 2000, *Rola auditingu w zarządzaniu finansami przedsiębiorstwa*, w: *Zarządzanie finansami. Współczesne tendencje w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
 20. Begg, D., 2000, *Makroekonomia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
 21. Bellot, J., 2011, *Defining and assessing organizational culture*, Nursing Forum, vol. 46, no. 1, s. 29-37.
 22. Beyer, J.M., 1981, *Ideologies, Values and Decision Making in Organizations*, w: Nystrom, P.C., Starbuck, W.H. (eds.), *Handbook of organizational Design*, Oxford University Press, New York, s. 166-202.
 23. Bielińska-Dusza, E., Markiewicz, P., 2011, *Diagnoza kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa międzynarodowego*, w: Antonowicz, A. (red.), *Kapitał ludzki oraz informatyczne systemy wsparcia w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot, s. 197-210.
 24. Bieniok, H., 1999, *Metody sprawnego zarządzania*, Placet, Warszawa.
 25. Bieńkowska, A., Kral, Z., Zabłocka-Kluczka, A., 2005, *Istota i ewolucja zarządzania kryzysowego*, w: Skalik, J., (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia metod i praktyk zarządzania*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1092, Wrocław, s. 25-32.
 26. Bjerke, B., 2004, *Kultura a style przywództwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
 27. Blau, P.M., 1968, *Organizations, Theories*, w: Sills, D.L. (ed.), *International Encyclopedia of Social Sciences*, McMillan, New York.
 28. Bombiak, E., 2010, *Modele dyskryminacyjne jako metoda oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach nr 86, Siedlce, s. 141-152.
 29. Bratnicki, M., Kryś, R., Stachowicz, J., 1988, *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw. Studium kształtowania procesu zmian zarządzania*, Kraków- Łódź- Wrocław.
 30. Brzeziński, M., 1999, *Proces uczenia się w nowoczesnej organizacji*, Przegląd Organizacji, nr 4, s.15-18.
 31. Bulent, A., Adnan, C., 2009, *The Role of Organizational Culture on Effectiveness Economy a Management*, vol. 4., no 3. s.33-49.

32. Cabała, P., Walas-Trębacz, J., 2004, *Kształtowanie systemu wczesnego ostrzegania w zarządzaniu firmą*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 652, Kraków, s. 133-151.
33. Cameron, K., Quinn, R., 2003, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
34. Caponigro, J.R., 2000, *The crisis Counselor. A Step-By-Step Guide to Managing a Business Crisis*, Contemporary Books, Lincolnwood (Chicago).
35. Chełpa, S., 2003, *Kwalifikacje kadr kierowniczych przedsiębiorstw przemysłowych. Kierunki i dynamika zmian*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 996, Wrocław, s. 301-324.
36. Connors, R., Smith, T., 2011, *Zmień kulturę, zmień zasady gry*, MT Biznes, Warszawa.
37. Coombs, W.T., *Ongoing Crisis Communications: Planning, Managing, and Responding*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
38. Crandall, W., Menefee, M.L., 1996, *Crisis Management in the Midst of Labor Strife: Preparing for the Worst*, S.A.M. Advanced Management Journal, Winter, vol. 61, iss. 1, s. 11-16.
39. Czakon, W. (red.), 2011, *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer Business, Warszawa.
40. Czakon, W., 2009, *Mity o badaniach jakościowych w naukach o zarządzaniu*, Przegląd Organizacji, nr 9, s. 13-17.
41. Czerska, M., 2003, *Zmiana kulturowa w organizacji : wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Diffin, Warszawa.
42. Dąbrowski, J., 2002/2003, *Zmiany strategiczne w teorii i praktyce zarządzania*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa.
43. Deal, T.E., Kenedy, A.A., 1982, *Corporate Culture. The rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley.
44. Denzin, N.K., Lincoln, Y.S., 2010, *Metody badań jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
45. Deshapande, R., Parasurman, R., 1987, *Linking Corporate Culture to Strategic Planning*, Business Horizons, vol. 29, s. 28-37.
46. Druker, P.F., 1992, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWN, Warszawa.
47. Dwan, S., 2004, *Changing organizational culture*, NZB, June.

48. Dyer, W. G., Jr, (1985), *The Cycle of Cultural Evolution in Organizations*, w: Kilmann R, and Associates (eds.), *Gaining control of the corporate culture*, Jossey-Bass, San Francisco, s. 200-209.
49. Edmundson, A., 2007, *Globalized E-learning Cultural Challenges*, Information Science Publishing, USA.
50. Eliot, D., Smith, D., 2006, *Cultural Readjustment After Crisis: Regulation and learning from Crisis Within the UK Soccer Industry*, Journal of Management Studies, vol. 43, no. 2, s. 289-317.
51. Falecki, J., 2009, *Kryzys i sytuacja kryzysowa*, w: Guła, P., Wisniewski B. (red.), *Wybrane problemy zarządzania informacją i wsparcia psychologicznego w sytuacjach kryzysowych*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa, s. 5-17.
52. Fearn-Banks, K., 1996, *Crisis Communications: A Casebook Approach*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
53. Flick, U., 2011, *Projektowanie badania jakościowego*, PWN, Warszawa.
54. Frost, S.H., Gillespie, T.W., 1998, *Organizations, Culture, and Teams: Links Toward Genuine Change*, New Directions for Institutional Research, No. 100, Winter, s. 5-15.
55. Fryzeł, B., 2005, *Kultura korporacyjna. Poglądy, teorie, zarządzanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
56. Gableta, M. (red.), 1998, *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie – kształtowanie i wykorzystanie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
57. Gableta, M., Karamalla, E., 1999, *Firma z charakterem. Diagnoza kultury organizacyjnej*, Personel, nr 4, s. 34-36.
58. Galpin, T, 1996, *Connecting culture to organizational change*, HR Magazine, vol. 41, no. 3, s. 84-90.
59. Gąsowska, M.K., Moczydłowska, J. (red.), 2010, *Adaptacyjność przedsiębiorstw w dobie kryzysu gospodarczego*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok.
60. Gibbs, G., 2011, *Analizowanie danych jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
61. Gierszewska, G., 2002, *Strategie kryzysowe w warunkach globalizacji*, w: Kozyra, B., Zelek, A. (red.), *Praktyka zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin, s. 9-40.

62. Gierszewska, G., Romanowska, M., 2002, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
63. Gołębiowski, G., Tłaczała, A., 2009, *Analiza finansowa w teorii i praktyce*, Difin, Warszawa.
64. Gołębiowski, G., Żywno, K., 2008, *Weryfikacja skuteczności modeli dyskryminacyjnych na przykładzie wybranych spółek giełdowych*, Współczesna Ekonomia, tom 2, nr 3, s. 31-46.
65. Greiner, L. E., 1998, *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, Harvard Business Review, May-June, s. 3-11.
66. Grudzewski, W.M., Hejduk, I.K., Sankowska, A., Wańtuchowicz, M., 2010, *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*. Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
67. Gryz, J., Kitler, W. (red.), 2007, *System reagowania kryzysowego*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
68. Guła, P., Prońko, J., Wiśniewski, B., 2009, *Zarządzanie informacją w sytuacjach kryzysowych*, Wyższa Szkoła Administracji w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała.
69. Hamrol M., Czajka B., Piechocki M., 2004b, *Upadłość przedsiębiorstwa – model analizy dyskryminacyjnej*, Przegląd Organizacji, nr 6, s. 35-39.
70. Hamrol, M., Czajka, B., Piechocki, M., 2004a, *Analiza dyskryminacyjna. Przegląd najważniejszych modeli*, Przegląd Organizacji, nr 4, s. 34-38.
71. Handy, C., 1993, *Understanding Organizations*, Penguin Books.
72. Handy, C., 1995, *Gods of Management, Understanding Organizations*, Oxford University Press, New York.
73. Harrison, R., 1974, *Understanding our Organizations Character*, Harvard Business Review, May-June, s. 119-128.
74. Hatch, J., 1993, *The Dynamics of Organizational Culture*, The Academy of Management Review, vol. 18, no. 4, s. 657-693.
75. Hatch, J., 1997, *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press, Oxford.
76. Herman, Ch.F, 1963, *Some Consequences of Crisis Which Limit the Viability of Organizations*, Administrative Science Quartely, no. 8, s. 61-82.
77. Hofstede, G., 1983, *The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories*, Journal of International Business, Fall, vol.14 s. 75-89.
78. Hofstede, G., 2000, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa.

79. Hofstede, G., 2001, *Cultures's Consequences*, Sage Publications, London.
80. Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov, M., 2011, *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
81. Jacques, E., 1952, *The Changing Culture of a Factory*, Fryden Press, New York, za: Bate, P., 1984, *The Impact of Organizational Culture on Approaches to Organizational Problem-solving*, *Organization Studies*, vol. 5, no. 1, s. 43-66.
82. Jaques, E., 1951, *The changing culture of a factory*, Tavistock Press, London.
83. Jasiński, R., 2007, *Profil kulturowy a rozwój gospodarczy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
84. Jemielniak, D., Koźmiński, A. (red.) 2012, *Zarządzanie wiedzą*, Wolters Kluwer Business, Warszawa.
85. Jędralska, K., Woźniak-Sobczak, B., 1998, *Indykatory wczesnego ostrzegania w zarządzaniu zasobami przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice.
86. Kamiński, R., 2004, *Granice zmiany kultury organizacyjnej w sytuacjach kryzysowych*, *Przegląd Organizacji*, nr 5, s. 22-25.
87. Killman, R.H., Covin, T.Y. and associates, 1988, *Corporate Transformation Revitalizing Organizations for a Competitive World*, Josey-Bass Publ., San Francisco, California, za: Zarębska, A., 2002, *Kultura przedsiębiorstwa w procesie zmian organizacyjnych*, *Przegląd Organizacji*, nr 6, s. 11-13.
88. King, G., 2007, *Narcissism and Effective Crisis Management: A review of Potencial Problems and Pitfalls*, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 15, no. 4, s. 183-193.
89. Konecki, K., 1994, *Kultura organizacyjna japońskich przedsiębiorstw przemysłowych. Studium socjologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
90. Konecki, K., 2002, *Kultura organizacyjna. Główne perspektywy analityczno-badawcze*, w: Konecki, K., Tobera, P. (red), *Szkice z socjologii zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, <http://www.krzysztofkoncki.prv.pl> [dostęp: 10.04.2013].
91. Korczyńska, M., 1995, *Systemy wczesnego ostrzegania*, *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu* nr 710, Wrocław, s. 25-29.
92. Kosowski, B., 2008, *Sprawne i elastyczne zarządzanie w kryzysie*, Difin, Warszawa
93. Kostera, M., 2003, *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

94. Kostera, M., Kownacki, S., Szumski A., 1998, *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna*, w: Koźmiński, A.K., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie – teoria i praktyka*, PWN, Warszawa, s. 397-482.
95. Kostera, M., Śliwa, M., 2010, *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość. Twórczość. Kultura*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
96. Kotter, J.P., 1996, *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston.
97. Kozyra, B., Zelek, A. (red), 2002, *Praktyka zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin.
98. Koźmiński, A. Piotrowski, W. (red.), 2000, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
99. Kozusznik, B., 2011, *Zachowania człowieka w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
100. Kral, Z., Zabłocka-Kluczka, A., 2003, *Istota zjawisk kryzysowych*, w: Skalik J. (red.), *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych*, Cornetis, Wrocław, s. 25-32.
101. Kral, Z., Zabłocka-Kluczka, A., 2004, *Kategoryzacja zjawisk kryzysowych organizacji*, w: Skalik J. (red.) *Zmiana warunkiem sukcesu. Organizacja a kryzys*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław, s. 25-30.
102. Kroeber, A.L., Kluckhohn, C.A., 1952, *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*, Harvard University Peabody Museum of American Archeology and Ethnology, Papers 47
103. Krupski, R., 2005, *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
104. Krystek, U., 1987, *Unternehmungskrisen. Beschreibung, Vermeidung Und Bewältigung Überlebenskrisischer Prozesse in Unternehmungen*, Wiesbaden.
105. Krzakiewicz, K. (red.), 2008, *Teoretyczne problemy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
106. Krzakiewicz, K., 2003, *Strategia i taktyka w zarządzaniu antykryzysowym*, w: Skalik, J. (red.), *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych*, Cornetis, Wrocław, s. 35-41.
107. Krzakiewicz, K., 2008, *Zarządzanie antykryzysowe w organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
108. Krzakiewicz, K., Cyfert, S., 2013, *Teoretyczne problemy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.

109. Krzytsek, M., 1980, *Organisatorische Möglichkeiten des Krisenmanagements*, Zeitschrift für Organisation, Nr. 2, s. 24-30.
110. Leavit, H., 1964, *Applied Organization Change in Industry: Structural, technical and Human Approaches*, w: Cooper, W.W., Leavitt, H.J., Shelly, W.M. (red.), *New Perspectives in Organization Research*, New York, s. 55-71.
111. Leśniewski, M., Morawska, S., 2012, *Zasoby ludzkie w organizacji*, CeDeWu, Warszawa.
112. Leupin, U., 1998, *Turnaround von Unternehmen: von der Krisenbewältigung zur Erfolgssteigerung, ein praktischer Führungsbehelf für Unternehmen, Banken und Berater*, Bern- Stittgart- Wieden.
113. Lipińska-Grobelny, A. (red.), 2007, *Klimat organizacyjny i jego konsekwencje dla funkcjonowania pracowników*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
114. Lundy, M. O., Bowling, A., 2001, *Strategiczne zarządzanie. Koncepcje i metody*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. o. Langego we Wrocławiu, Wrocław.
115. Łucewicz, J., 1999, *Kultura organizacyjna firmy i jej pomiar*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 823, Wrocław, s. 100-113.
116. Łuczak, M., 2003, *Ryzyko i kryzys w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa.
117. Maanen, J.V., 1988, *Tales of the Field. On Writing Ethnography*, University of Chicago Press, Chicago.
118. Marek, S., Białasiewicz, M. (red.), 2008, *Podstawy nauki o organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
119. Masłyk- Musiał, E., 1996, *Zarządzanie zmianami w firmie*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa.
120. Mączyńska, E., Zawadzki, M., 2006, *Dyskryminacyjne modele predykcji bankructwa przedsiębiorstw*, *Ekonomista*, nr 2, s. 205-235.
121. Mikołajczak, Z., 1998, *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
122. Mitroff, I., Pearson, C.M., 1998, *Zarządzanie sytuacją kryzysową, czyli jak ochronić firmę przed najgorszym*, Business Press, Warszawa.
123. Mitroff, I., Shivastava, P., Udvardi, F., 1987, *Effective Crisis Management*, The Academy of Management Executive, vol. 1, no.3, s. 283-292.
124. Mitroff, I.I., 2001, *Managing Crises before they Happen*, American Management Association, New York.

125. Morgan, G., 1999, *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
126. Murdoch, A., 2003, *Komunikowanie w kryzysie – jak ratować wizerunek firmy*, Poltext, Warszawa.
127. Niemczyk, J., 2000, *Metody organizacji i zarządzania*, Terra, Wrocław.
128. Nogalski, B., Macinkiewicz, H., 2004, *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem. Pokonać kryzys i wygrać*, Difin, Warszawa.
129. Nowak, E., Kitler, W., Skrabacz, A., Gąsiorek, K., 2006, *Zarządzanie kryzysowe w sytuacji klęski żywiołowej*, Towarzystwo Wiedzy Obronnej, Zeszyt Problemowy nr 1, Warszawa, s. 26-35.
130. NyBlom, S.E., 2003, *Understanding Crisis Management*, Professional Safety, February, s. 18-25.
131. Obłój, K., 1986, *Zarządzanie. Ujęcie praktyczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
132. Obłój, K., 1987, *Kryzysy organizacyjne*, Przegląd Organizacji, nr 1, s. 14-15.
133. Oldcorn, R., 1989, *Management*, MacMillan, London.
134. Owczarek, L., Paszcza, M., 2011, *Zarządzanie kryzysowe w samorządzie – planowanie, organizacja, procedury*, Municipium, Warszawa.
135. Pedraza, J.M., 2010, Elements for Effective Management of a Business Corporation Crisis Situation, w: Alvintzi, P. (red.), *Crisis Management*, Nova Science Publishers, New York, s. 1-49.
136. Peel, M., Peel, D., Popoe, P., 1985, *Some Evidence on Corporate Failure and the Behaviour of Non-Financial Rations*, The Investment Analyst, no. 75, s. 3-7.
137. Penc, J., 1999, *Skuteczne zarządzanie organizacją*, Wyższa Szkoła marketingu i Biznesu, Łódź.
138. Perechuda, K., 2000, *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody. Formy i narzędzia skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
139. Pettigrew, A.M., 1974, *On Studying Organizational Cultures*, Administrative Science Quarterly, vol. 24., no. 24, s. 570-281.
140. Piekarz, H., 2004, *Diagnozowanie zdolności organizacji do przeciwdziałań kryzysowych w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 652, Kraków, s. 35-50.
141. Pietrasiński, Z., 1971, *Podstawy psychologii pracy*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa.

142. Pietruszka-Ortyl, A. 2008, *Rozważania nad istotą kultury organizacji*, w: Adamus W. (red.), *Współczesne problemy w zarządzaniu organizacjami*, Krakowskie Wydawnictwo Edukacyjne - Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków, s. 27-43.
143. Płużek, Z., Jacyniak, A., 2006, *Świat ludzkich kryzysów*, WAM, Kraków.
144. Przybyła, M. (red.), 2003, *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
145. Przybyszewski, S., 2011, *Implicytność a kontekst w komunikacji językowej*, w: Matusiak-Kempa, I., Przybyszewski, S. (red.), *Nowe zjawiska w języku, tekście i komunikacji. Kontekst a komunikacja*, UWM, Olsztyn, s. 362-374.
146. Quinn, R.E., McGrath, M.R., 1985, *The Transformation of Organizational Cultures: A Competitive Values Perspective*, w: Frost, P.J., Moore, L.F., Louis, M.R., Lundberg, C.C., Martin, J., *Organizational Culture*, CA, Sage Beverly Hills, s. 315-334.
147. Rakowska, A., 2011, *Kryzysowe przywództwo, czyli kompetencje menedżerskie niezbędne w trudnych czasach*, *Organizacja i Zarządzanie*, nr 2(14), s. 5-18.
148. Reid, J., 2000, *Crisis Management: Planning and media Relations for The Design and Construction Industry*, John Wiley&Sons Inc, New York.
149. Rogozińska-Mitrut J., 2010, *Podstawy zarządzania kryzysowego*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa.
150. Rowe, A., Mason, R., Dickel, K., Snyder, N., 1989, *Strategic Management. A Methodological Approach*, Addison-Wesley Publishing Company, Massachusetts.
151. Rutka, R., 1998, *Styl kierowania jako przejaw kultury organizacyjnej*, w: Nogalski B. i zespół, *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, Oficyna Wydawnicza Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz, s. 251-298.
152. Rutkowska, J., , *Zagrożenie kryzysem finansowym w przedsiębiorstwie i metody wczesnego rozpoznania symptomów jego występowania*, w: Kozyra, B., Zelek, A. (red), *Praktyka zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin, s. 75-92.
153. Rydzak, W., 2011, *Reputacja a działania informacyjne organizacji w sytuacjach kryzysowych i determinanty ich wyboru*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
154. Rydzik, W., 1999, *Zakres i uwarunkowania zachowań top managementu w kontaktach z otoczeniem w sytuacjach kryzysowych*, *Firma i Rynek*, nr 13, Szczecin, s.115-119.

155. Schein, E. H., 1987, *Defining Organizational Culture*, w: Shafritz, J. M., Ott, J. S. (eds.), *Classics of organizational theory*, The Dorsey Press, Chicago, s. 381-396.
156. Schein, E.H., 1992, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
157. Schendel, D., Patton, G.R., Riggs, J., 1976, *Corporate Turnaround Strategy: A Study of profit Decline and Recovery*, Journal of General Management, vol. 3, no.3, s.3-12.
158. Seeger, M.W., Sellow, T.L., Ulmer, R.R., 2003, *Communication and Organizational Crisis*, Praeger, Westport.
159. Seidl, M., Šimák, L., Zamiar, Z., 2009, *Aktualne zagadnienia zarządzania kryzysowego*, CI Consulting i Logistyka, Oficyna Wydawnicza NDiO, Wrocław.
160. Shah, S., Corley, K., 2006, *Building Better Theories by Bridging the Qualitative-Quantitative Divide*, Journal of Management Studies, vol. 43 no.8, s.1821-1835.
161. Siemiński, M., 2008, *Kształtowanie kultury organizacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych*, TNOiK, Toruń.
162. Siemiński, M., 2011, *Kultura organizacyjna jako czynnik warunkujący sukces implementacji zmian*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego nr 4/1, Systemowe Aspekty Zarządzania Organizacjami, Sopot, s. 385-395.
163. Sienkiewicz-Małyjurek, K., Krynojewski, F.R, 2010, *Zarządzanie kryzysowe w administracji publicznej. Zarządzanie bezpieczeństwem*, Difin, Warszawa.
164. Siewierski, B., 1999, *Kultura organizacyjna w procesie wprowadzania zmian*, Przegląd Organizacji, nr 6, s. 8-12.
165. Sikorski, A., 1991, *Systemy wczesnego ostrzegania*, w: Fabińska, K., Rokita, J., *Rozwój przedsiębiorstwa. Procesy u strategii rozwoju*, Akademia Ekonomiczna im K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice, s. 160-179.
166. Sikorski, A., 2006, *Systemy wczesnego ostrzegania, jako narzędzie wspomagające budowę przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Przegląd Organizacji, nr 1, s. 25-27.
167. Sikorski, C., 1988, *Projektowanie i rozwój organizacji instytucji*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
168. Sikorski, C., 2002, *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa.
169. Sikorski, C., 2008, *O zaletach słabej kultury organizacyjnej*, Zarządzanie zasobami ludzkimi, nr 6, s. 39-48.
170. Sikorski, C., 2009a, *Kształtowanie kultury organizacyjnej. Filozofia, strategię, metody*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

171. Sikorski, C., 2009b, *Nauka o zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź.
172. Sirkin, H., Keenan, P., Jackson, A., 2009, *Twarde aspekty zarządzania zmianą*, Harvard Business Review, nr 79, wrzesień, Polska, s. 116-128.
173. Skalik, J. (red.), 2001, *Metody i techniki organizatorskie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
174. Slatter, S., 1984, *Corporate Recovey: A Guide to Turnaround Management*, Penguin Business, London.
175. *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, 2002, Wyd. Akademia Obrony Narodowej, Warszawa.
176. *Słownik wyrazów obcych*, 2000, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa.
177. Smircich, L., 1983, *Concepts of Culture and Organizational Analysis*, Administrative Science Quarterly, vol. 28, no.3, s. 339-358.
178. Smoleński, S., 2001, *Zarządzanie potencjałem pracowniczym w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza OPO, Bydgoszcz.
179. Sobolewski, G. (red.), 2011, *Organizacja i funkcjonowanie. Centrum zarządzania kryzysowego*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa.
180. Srokowski, Ł., 2011, *Zmienić myślenie o firmie. Zarządzanie kulturą organizacyjną w Polsce*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
181. Stabryła, A, Wawak, S. (red.), 2012, *Metody badania i modele rozwoju organizacji*, Mfiles.pl, Kraków.
182. Staniec, I, Zawila-Niedźwiecki, J. (red.), 2008, *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
183. Stańczyk, L., 2002, *Znaczenie kultury organizacyjnej w firmie*, w: Januszek, H. (red.), *Socjologiczne i ekonomiczne aspekty gospodarki rynkowej*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu nr 19, Poznań, s. 203-215.
184. Stańczyk, S., 2008, *Nurt kulturowy w zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
185. Stańda, A., 1993, *Diagnoza kultury organizacyjnej w analizie strategicznej działalności przedsiębiorstwa*, w: Krzakiewicz, K. (red.), *Strategia zarządzania przedsiębiorstwem*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu nr 208, Poznań, s. 48-61.

186. Starosta, A., 2012, *Kultura organizacyjna w organizacji o strukturze koniczynej*, w: Kaczmarek, B. (red.), *Przedsiębiorstwo w obliczu wyzwań globalnej gospodarki: materiały pokonferencyjne*, Agencja Promocyjna Punkt S, Piła, s. 279-299.
187. Stasiewski, T., 1995, *Upadek przedsiębiorstw – przyczyny, symptomy i metody przewidywania*, Zeszyty teoretyczne Rady Naukowej, nr 33, s. 156-167.
188. Steinamann, H., Schreyogg, G., 2001, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
189. Stoner, J. A. F., Freeman, E. R., Gilbert, D. R., 2001, *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
190. Stoner, J. A. F., Wankel, C., 1996, *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
191. Sudoł, S., 1999, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. teorie i praktyka zarządzania*, Dom Organizatora, Toruń.
192. Sułkowski, Ł., 2002a, *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa
193. Sułkowski, Ł., 2002b, *Kryzys transformacji kultury organizacyjnej*, w: Kozyra, B., Zelek, A. (red), *Praktyka zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin, s. 93-102.
194. Sułkowski, Ł., 2008, *Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną?*, Zarządzanie zasobami ludzkimi, nr 6, s. 9-25.
195. Thomas, D., Inkson, K., 2003, *Cultural Intelligence: People Skills for Global Business*, Berrett-Koehler.
196. Tolfo, C., Wazlawick, R., Ferreira, M., Forcellini, F., 2011, *Agile Methods and Organizational Culture: Reflections about Cultural Levels*, Journal of Software Maintenance and Evolution: Research and Practice, vol. 23, iss. 6, s. 423 - 441.
197. Trompenaars, F., 2010, *Kultura innowacji. Kreatywność pracowników a sukces firmy*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
198. Trompenaars, F., Hampden-Turner, C., 1998, *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business*, Nicholas Brealey Publishing, London.
199. Trompenaars, F., Hampden-Turner, C., 2002, *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
200. Urbanowska-Sojkin, E., 1999, *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.

201. Urbanowska-Sojkin, E., 2002, *Antycypownaie kryzysów przedsiębiorstwa – aspekt informacyjny*, w: Kozyra, B., Zelek, A. (red), *Praktyka zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin, s. 155-166.
202. Urbanowska-Sojkin, E., Banaszyk, P., Witczak, H., 2004, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
203. Ustawa z 12 września 2002 r. o normalizacji, Dz.U., nr 169, poz. 1386.
204. Ustawa z 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym, Dz.U., nr 89, poz.590 z późn. zm.
205. Veil, R.S., 2011, *Mindful Learning in Crisis Management*, Journal of Business Communication, April 1, vol. 48, iss. 2, s. 116-147.
206. Walas-Trębacz, J., Ziarko, J., 2011, *Podstawy zarządzania kryzysowego. Część 2 Zarządzanie kryzysowe w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków.
207. Walkowiak, J., 2008, *Uwarunkowania kultury organizacyjnej przedsiębiorstw turystycznych*, Wyższa Szkoła Kultury Fizycznej i Turystyki im. Haliny Konopackiej w Pruszkowie, Pruszków.
208. Watkins, M.D., Bazerman, M.H., 2004, *Zaskoczeni przez kryzys, który można było przewidzieć*, Harvard Business Review Polska, nr 11, s.52-62.
209. Wawrzyniak, B. (red.), 1985, *Zarządzanie w kryzysie. Koncepcje. Badania. Propozycje*, PWE, Warszawa.
210. Wawrzyniak, B., 1984, *Zarządzanie w kryzysie*, PWE, Warszawa.
211. Wawrzyniak, B., 1999, *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Poltex, Warszawa.
212. Wieczerzyńska, B., 2009 *Kryzys w przedsiębiorstwie*, CeDeWu Wydawnictwo Fachowe, Warszawa.
213. Wiernek, B., 2000, *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza TEXT, Kraków.
214. Wróblewski, R., 2010, *Wybrane problemy zarządzania przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-humanistycznego w Siedlcach nr 87, Siedlce, s. 49-66.
215. Zabłocka-Kluczka, A., 2009, *Kryzys organizacji a uczenie się – o możliwościach uczenia się z kryzysu*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego nr 2/3, Gdańsk, s. 916-927.

216. Zaleska, M., 2002, *Identyfikacja ryzyka upadłości przedsiębiorstwa i banku*, Difin, Warszawa.
217. Zawadzka, A.M., 2000, *Kadra na czas zmiany*, Personel, nr 13/14, s. 32-33.
218. Zbiegień-Maciąg, L., 1999, *Kultura w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
219. Zbiegień-Maciąg, L., 2003, *Próby budowania nowych profili kulturowych w organizacji*, w: Zbiegień-Maciąg, L., Pawnika, W. (red.), *Organizacje przyszłości. Szanse i zagrożenia w kontekście integracji europejskiej*, Wydawnictwo Poltex, Kraków, s. 173-181.
220. Zelek, A., 2000a, *Wczesna identyfikacja kryzysu finansowego ucieczką od bankructwa*, Przegląd Organizacji, nr 2, s. 216-221.
221. Zelek, A., 2000b, *Zarządzanie strategiczne. Diagnozy, decyzje, strategie*. Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin.
222. Zelek, A., 2003, *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie*, Instytut Organizacji I Zarządzania Orgmasz, Warszawa.
223. Zelek, A., Gwarek, A., 2000, *Symptomy kryzysu w organizacji*, Firma i Rynek, nr 2, s. 50-53.
224. Ziarko, J., Walas-Trębacz, J., 2010, *Podstawy zarządzania kryzysowego, Część 1. Zarządzanie kryzysowe w administracji publicznej*, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza-Modrzewskiego, Kraków.
225. Zimniewicz, K., 1990, *Nauka o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa – Poznań.

Spis rysunków

Rysunek 1. Podejścia do definiowania sytuacji kryzysowej	10
Rysunek 2. Różnice pomiędzy sytuacją kryzysową, kryzysem a stanem kryzysowym	12
Rysunek 3. Podejścia do definiowania kryzysu	16
Rysunek 4. Wybrane przyczyny wewnętrzne zgodnie z podziałem na obszary ich występowania	26
Rysunek 5. Wzorzec zarządzania w sytuacji kryzysowej	32
Rysunek 6. Model trzyetapowego zarządzania antykryzysowego	36
Rysunek 7. Cykl zarządzania antykryzysowego	38
Rysunek 8. Model zarządzania antykryzysowego według Mitroff'a i Pearson'a	38
Rysunek 9. Model zarządzania antykryzysowego I. Mitroff'a, P. Shivastava P. i F. Udvardia	41
Rysunek 10. Wielofazowy nieliniarny model zarządzania kryzysowego uwzględniający różne podejścia terminologiczne	42
Rysunek 11. Etapy budowy systemu wczesnego ostrzegania	45
Rysunek 12. Strategie antykryzysowe ze względu na sposób dostosowywania się do otoczenia oraz przyczyny kryzysu	61
Rysunek 13. Poziomy podsystemów zarządzania antykryzysowego	68
Rysunek 14. Sposoby postrzegania kultury organizacyjnej	72
Rysunek 15. Podejścia do definiowania kultury organizacyjnej	79
Rysunek 16. Poziomy zaprogramowania umysłu	81
Rysunek 17. Model kultury organizacyjnej wg E. Scheina	87
Rysunek 18. Dynamiczny model kultury organizacyjnej	91
Rysunek 19. Diagram cebuli G. Hofstede	92
Rysunek 20. Typologia kultury według Deal'a i Kennedy'ego	99
Rysunek 21. Model kulturowy T.J. Petersa	101
Rysunek 22. Model wartości konkurujących	105
Rysunek 23. Zależności pomiędzy kulturą organizacyjną a przeprowadzaniem szkoleń	130
Rysunek 24. Schemat postępowania badawczego	135
Rysunek 25. Profil kultury organizacyjnej w branży przetwórstwa przemysłowego	169

Rysunek 26. Profil kultury organizacyjnej w handlu hurtowym i detalicznym oraz naprawie pojazdów samochodowych	170
Rysunek 27. Profil kultury organizacyjnej w branży transportowej	171
Rysunek 28. Schemat postępowania badawczego w wybranych przedsiębiorstwach.....	172
Rysunek 29. Metodyka przeprowadzonego postępowania badawczego w analizowanym przedsiębiorstwie.....	174
Rysunek 30. Schemat struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa X	175
Rysunek 31. Schemat komunikacji w kryzysie w przedsiębiorstwie X.....	177
Rysunek 32. Schemat występowania kryzysów w przedsiębiorstwie X.....	179
Rysunek 33. Przeciętny profil kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa X	191
Rysunek 34. Ogólna charakterystyka przedsiębiorstwa X.....	192
Rysunek 35. Styl przywództwa w przedsiębiorstwie X	194
Rysunek 36. Styl zarządzania w przedsiębiorstwie X.....	195
Rysunek 37. Elementy zapewniające spójność w przedsiębiorstwie X	196
Rysunek 38. Elementy, na które kładzie się największy nacisk w przedsiębiorstwie X	197
Rysunek 39. Kryteria sukcesu przedsiębiorstwa X.....	198

Spis tabel

Tabela 1. Klasyfikacja kryzysów	21
Tabela 2. Wewnętrzne przyczyny kryzysów w wymiarze strategicznym oraz operacyjnym..	28
Tabela 3. Charakterystyka aktywnego i reaktywnego zarządzania kryzysowego	31
Tabela 4. Ogólnoświatowe modele przewidywania upadku przedsiębiorstwa.....	48
Tabela 5. Polskie modele dyskryminacyjne upadku przedsiębiorstwa	51
Tabela 6. Rodzaje strategii antykryzysowych.....	62
Tabela 7. Problemy zarządzania antykryzysowego w poszczególnych jego fazach.....	67
Tabela 8. Ujęcie kultury organizacyjnej wg L.Smircich.....	75
Tabela 9. Podejścia do analizy kultury organizacyjnej	77
Tabela 10. Przegląd elementów kultury organizacyjnej	85
Tabela 11. Przykładowe artefakty ze względu na źródło nich pochodzenia.....	88
Tabela 12. Zalety i wady silnej kultury organizacyjnej	95
Tabela 13. Charakterystyka typów kultury organizacyjnej Ch. Handy'ego	97
Tabela 14. Podział kultury organizacyjnej według N.H. Snydera	100
Tabela 15. Charakterystyka kultury organizacyjnej C. Sikorskiego.....	103
Tabela 16. Wymiar dystansu władzy	109
Tabela 17. Wymiar indywidualizm-kolektywizm.....	110
Tabela 18. Wymiar kobiecość-męskość.....	111
Tabela 19. Wymiar stopnia unikania niepewności.....	112
Tabela 20. Wymiar orientacji czasowej	114
Tabela 21. Metody kształtowania kultury organizacyjnej	128
Tabela 22. Liczba jednostek, która wzięła udział w badaniu ze względu na formę organizacyjno prawną działalności	138
Tabela 23. Symptomy kryzysu w przedsiębiorstwach.....	141
Tabela 24. Symptomy kryzysu według różnych rodzajów działalności	142
Tabela 25. Korelacje pomiędzy symptomami kryzysu	145
Tabela 26. Korelacja podejmowanych działań antykryzysowych	156
Tabela 27. Wybrane reakcje przedsiębiorstwa na występujące symptomy kryzysu.....	161
Tabela 28. Podejmowane działania w ramach faz zarządzania antykryzysowego	162

Tabela 29. Ilość przedsiębiorstw podejmująca działania w ramach zarządzania antykryzysowego.....	163
Tabela 30. Średnie wartości kultur dla przedsiębiorstw zarządzających antykryzysowo.....	167
Tabela 31. Średnie wartości kultur dla przedsiębiorstw w branży przetwórstwa przemysłowego zarządzających antykryzysowo.....	168
Tabela 32. Średnie wartości kultur dla przedsiębiorstw w branży handlu hurtowego i detalicznego oraz naprawy pojazdów samochodowych zarządzających antykryzysowo.....	169
Tabela 33. Średnie wartości kultur dla przedsiębiorstw w branży transportowej zarządzających antykryzysowo	170
Tabela 34. Charakterystyka faz zarządzania antykryzysowego oraz jednostek za nie odpowiedzialnych w przedsiębiorstwie X.....	177
Tabela 35. Metody kształtowania kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie X	186
Tabela 36. Wartości średniej arytmetycznej dla przeciętnego profilu kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa X.....	190
Tabela 37. Wartości średniej arytmetycznej dla ogólnej charakterystyki przedsiębiorstwa X	192
Tabela 38. Wartości średniej arytmetycznej dla stylu przywództwa w przedsiębiorstwie X	193
Tabela 39. Wartości średniej arytmetycznej dla stylu zarządzania w przedsiębiorstwie X...	194
Tabela 40. Wartości średniej arytmetycznej dla elementów zapewniających spójność w przedsiębiorstwie X.....	195
Tabela 41. Wartości średniej arytmetycznej dla elementów najistotniejszych w przedsiębiorstwie X.....	196
Tabela 42. Wartości średniej arytmetycznej dla kryteriów sukcesu w przedsiębiorstwie X .	198
Tabela 43. Zestawienie średnich dla zmiennych szczegółowych kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie X.....	205

Spis wykresów

Wykres 1. Duże przedsiębiorstwa funkcjonujące na terenie województwa wielkopolskiego ze względu na liczbę zatrudnionych	136
Wykres 2. Formy organizacyjno-prawne badanych przedsiębiorstw województwa wielkopolskiego	137
Wykres 3. Podział dużych przedsiębiorstw województwa wielkopolskiego według PKD ...	138
Wykres 4. Podział badanych przedsiębiorstw według PKD	139
Wykres 5. Rozkład częstotliwości wyboru symptomów kryzysu.....	144
Wykres 6. Siła wpływu czynników zewnętrznych na wystąpienie kryzysu w przedsiębiorstwie	148
Wykres 7. Siła wpływu czynników wewnętrznych na wystąpienie kryzysu w	150
Wykres 8. Podejmowanie działań antykryzysowych	152
Wykres 9. Analiza podjętych działań antykryzysowych	153
Wykres 10 Rozkład częstotliwości wybieranych działań antykryzysowych	154
Wykres 11. Przedsiębiorstwa zarządzające antykryzysowo	165
Wykres 12. Dominujący typ kultury organizacyjnej	166
Wykres 13 Dominujące typy kultury organizacyjnej.....	168
Wykres 14. Postrzeganie cen towarów i usług przez Polaków	179
Wykres 15. Wartość spadku sprzedaży oraz rentowności Przedsiębiorstwa X w latach 2011-2013.....	180
Wykres 16. Zewnętrzne przyczyny kryzysu w przedsiębiorstwie X	182
Wykres 17. Wewnętrzne przyczyny kryzysu w przedsiębiorstwie X	183
Wykres 18. Stopień unikania niepewności w przedsiębiorstwie X	199
Wykres 19. Indywidualizm a kolektywizm w przedsiębiorstwie X.....	200
Wykres 20. Poziom zaufania w przedsiębiorstwie X.....	201
Wykres 21. Relacje przełożony - podwładny w przedsiębiorstwie X.....	202
Wykres 22. Orientacja czasowa w przedsiębiorstwie X	202
Wykres 23. Stopień tożsamości pracowników z przedsiębiorstwem X.....	203
Wykres 24. Zgodność norm i wartości osobistych z ogólnie przyjętymi w organizacji X....	204

Załącznik 1. Kwestionariusz ankietowy

Kryzys rozumiany jest jako stan zagrożenia, w którym na skutek narastających trudności zagrożona jest realizacja podstawowych funkcji organizacji. Jest to przełom pomiędzy dwoma jakościowo różnymi fazami, ze skutkami mniej lub bardziej dotkliwymi oraz z różnym zakresem i czasem trwania.

Zarządzanie antykryzysowe można rozumieć, jako działania skierowane na uniknięcie sytuacji kryzysowej, a w przypadku jej wystąpienia na minimalizowanie potencjalnych negatywnych konsekwencji oraz zapewnienie skutecznych działań rewitalizacyjnych.

Kultura organizacyjna to cała wewnętrzna symboliczna sfera (np. język organizacyjny, ideologie, mity, przekonania, rytuały), a także zbiór wartości, założeń, oczekiwań, które mają odbicie w poglądach, wskazują zasady postępowania oraz odróżniają jedną grupę od drugiej.

I część – Identyfikacja symptomów oraz przyczyn kryzysu

1. Które z poniższych symptomów kryzysu zauważył(a) Pan/Pani w przedsiębiorstwie w latach 2008-2012?

- | | | |
|---|--|---|
| ☐ spadek wartości sprzedaży | ☐ spadek rentowności | ☐ pogorszenie się wyniku finansowego netto |
| ☐ zwiększanie przeterminowanych zobowiązań | ☐ pogorszenie poziomu wskaźników płynności finansowej | ☐ wydłużenie okresu spłaty należności |
| ☐ problemy z pozyskaniem kredytów | ☐ zamrożenie inwestycji | ☐ utrata kluczowych odbiorców |
| ☐ redukcja zatrudnienia | ☐ obniżka wynagrodzeń | ☐ strajki i przestoje |
| ☐ ograniczenie świadczeń socjalnych | ☐ inne, jakie | |
| | | |
| | | |

2. Proszę określić siłę wpływu poszczególnych czynników na wystąpienie kryzysu.

Przyczyny kryzysu:	Silny wpływ	Słaby wpływ	Brak wpływu
zewnętrzne			
niekorzystne zmiany koniunkturalne	☐	☐	☐
obniżenie popytu	☐	☐	☐
zmiana modelu konsumpcji			
wzrost presji konkurencji	☐	☐	☐
pojawienie się substytutów	☐	☐	☐
wzrost kosztów pracy	☐	☐	☐
zmiany technologiczne	☐	☐	☐
wzrost bezrobocia	☐	☐	☐
nagłe zmiany cen towarów regulowanych przez rząd np. energia, gaz, paliwa	☐	☐	☐
wahania kursów walut	☐	☐	☐
zmiany podatków oraz cel	☐	☐	☐
inne	☐	☐	☐
wewnętrzne			
brak strategii	☐	☐	☐
niewłaściwa strategia	☐	☐	☐
niesystematyczny i niepełny monitoring zmian w otoczeniu	☐	☐	☐
krótki cykl życia produktów	☐	☐	☐
niska nierentowność produktów	☐	☐	☐
niedostosowanie kultury organizacyjnej do warunków wewnętrznych i zewnętrznych	☐	☐	☐
brak kapitału	☐	☐	☐
błędne zarządzanie finansami skutkujące utratą płynności finansowej	☐	☐	☐
niewystarczające umiejętności menedżerów	☐	☐	☐
niewłaściwie ułożony system motywacyjny	☐	☐	☐
częste konflikty personalne	☐	☐	☐
częste zmiany kadrowe	☐	☐	☐
inne	☐	☐	☐

II część – Charakterystyka działań antykryzysowych

	Tak	Nie
1. Czy w przedsiębiorstwie podjęto działania antykryzysowe?	☐	☐
2. Jeśli tak, to które z wymienionych poniżej działań zostały zrealizowane w odpowiedzi na ostatnio przeżyty kryzys?		
redukcja kosztów		☐
wdrożenie dodatkowych zasad kontroli finansowej		☐
opóźnianie spłaty zobowiązań		☐
wynajem składników majątku		☐
pozyskanie dodatkowego kapitału (np. emisja papierów wartościowych, podwyższenie kapitału zakładowego, kredyty)		☐
zawarcie postępowania ugodowego z wierzycielami		☐
fuzja z partnerem strategicznym		☐
ograniczenie rozmiarów biznesu (np. likwidacja lub połączenie zakładów)		☐
dywersyfikacja działalności		☐
redukcja zatrudnienia		☐
obniżka płac		☐
zmiany na stanowiskach kierowniczych		☐
zmiany struktury organizacyjnej		☐
redefiniowanie misji, wizji i celów		☐
przyjęcie orientacji na wykorzystywanie okazji na rynku		☐
reorientacja produktowa		☐
inwestycje produktowe		☐
zakup nowych technologii		☐
wdrożenie systemów zarządzania jakością		☐
wdrożenie zintegrowanych systemów informacyjnych		☐
zmiana polityki cenowej		
wprowadzenie nowych koncepcji zarządzania, jeśli tak, to jakich?		☐
zastosowanie outsourcingu		☐
zmiana organizacji pracy		☐
zmiana kultury organizacyjnej		☐

wprowadzenie sformalizowanego planowania strategicznego	☐
inne, jakie	☐

III część – Identyfikacja faz zarządzania antykryzysowego

Czy w przedsiębiorstwie:

	TAK	NIE
przeprowadzana jest analiza otoczenia dalszego (np. dotycząca regulacji prawnych, wskaźników określających stan gospodarki, kierunków zmian postępu technologicznego)	☐	☐
przeprowadzana jest analiza otoczenia bliższego (np. dotycząca konkurencji, nabywców, dostawców, substytutów)	☐	☐
przeprowadzana jest analiza zmian sytuacji wewnętrznej	☐	☐
prognozowane są trendy zmian w otoczeniu	☐	☐
systematycznie gromadzone, przetwarzane i agregowane są informacje dotyczące zmian sytuacji wewnętrznej i zewnętrznej	☐	☐
sporządzany jest plan działań antykryzysowych	☐	☐
przeprowadzane są specjalistyczne szkolenia dotyczące tworzenia i funkcjonowania struktur kryzysowych, komunikacji w kryzysie	☐	☐
przeprowadzane są symulacje sytuacji kryzysowych	☐	☐
dokonywana jest prawno-finansowa kontrola zagrożeń i niebezpieczeństw	☐	☐
wdrażana jest strategia antykryzysowa	☐	☐
weryfikowana jest strategia antykryzysowa	☐	☐
przeprowadzana jest analiza podjętych działań antykryzysowych	☐	☐

IV część – Określenie cech kultury organizacyjnej

1. W jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z poniższymi stwierdzeniami:

- 1 – zdecydowanie się nie zgadzam
- 2 – raczej się nie zgadzam
- 3 – nie mam zdania
- 4 – raczej się zgadzam
- 5 – zdecydowanie się zgadzam

	W organizacji:	1	2	3	4	5
1	miarą sukcesu jest bezpieczeństwo i pewność działania	☐	☐	☐	☐	☐
2	dąży się do bycia pionierem w zakresie unikatowych wyrobów i usług	☐	☐	☐	☐	☐
3	większą uwagę przywiązuje się do tego, co dzieje się w otoczeniu niż we wnętrzu przedsiębiorstwa	☐	☐	☐	☐	☐
4	występuje wysoki poziom formalizacji działań	☐	☐	☐	☐	☐
5	dużą uwagę przywiązuje się do rozwoju osobistego pracowników	☐	☐	☐	☐	☐
6	podział władzy jest jasno określony	☐	☐	☐	☐	☐
7	przewaga konkurencyjna osiągana jest w większym stopniu dzięki skupieniu się na przeprowadzaniu transakcji: wymianie, sprzedaży i kontraktach z innymi podmiotami	☐	☐	☐	☐	☐
8	głównym celem jest uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej	☐	☐	☐	☐	☐
9	zachęca się do eksperymentowania	☐	☐	☐	☐	☐
10	kontrola pozwala zwiększyć efektywność	☐	☐	☐	☐	☐
11	panuje atmosfera zaufania	☐	☐	☐	☐	☐
12	dominuje nastawienie na osiągnięcie celów	☐	☐	☐	☐	☐
13	do każdego stanowiska przypisany jest zakres zadań, uprawnień i odpowiedzialności	☐	☐	☐	☐	☐
14	ważniejsze jest współdziałanie niż rywalizacja	☐	☐	☐	☐	☐
15	panuje poczucie wspólnej odpowiedzialności za firmę	☐	☐	☐	☐	☐
16	dużą uwagę przywiązuje się do tworzenia innowacji (nowych produktów, usług)	☐	☐	☐	☐	☐
17	tworzone są elastyczne struktury (zespoły robocze, projektowe, zadaniowe)	☐	☐	☐	☐	☐
18	najczęstszą formą pracy jest praca zespołowa	☐	☐	☐	☐	☐
19	nie unika się podejmowania ryzyka	☐	☐	☐	☐	☐
20	głównym celem jest poprawa wydajności	☐	☐	☐	☐	☐

Załącznik 2. Kwestionariusz do wywiadu ustrukturyzowanego

1. Jakie działania podejmowane są w ramach każdej z faz zarządzania antykryzysowego?
2. W jakich latach wystąpił kryzys?
3. Jakie były symptomy oraz przyczyny kryzysu?
4. Jakie działania antykryzysowe podjęto?
5. Czy podjęte działania były skuteczne?
6. Jaka jest sytuacja organizacji teraz? Polepszyła się, pogorszyła, pozostała taka sama jak przed kryzysem?
7. Czy wiem Pan/Pani czym jest kultura organizacyjna?
8. Czy uważa Pan/Pani, że kultura organizacyjna jest istotnym elementem zarządzania?
9. Czy podczas przygotowywania działań antykryzysowych brano pod uwagę możliwe reakcje pracowników?
10. Czy podczas przeprowadzanych działań antykryzysowych pojawił się opór pracowników?
11. Czy pracownicy zaakceptowali przeprowadzone zmiany?
12. Czy zmieniła się atmosfera pracy po zmianach?
13. Czy wie Pan/Pani czego oczekują pracownicy? Czym się kierują?
14. Jeśli tak to czy uwzględnia to Pan/Pani podczas dokonywania zmian?
15. Co według Pana/Pani jest najważniejsze w kryzysie?
16. Czy odbywały się spotkania informujące dotyczące wprowadzanych zmianach?
17. Czy w tej chwili podejmowane są jeszcze jakieś działania antykryzysowe np. wyciąganie wniosków, weryfikacja strategii, kształtowanie kultury?
18. Czy zna Pan/Pani metody kształtowania kultury organizacyjnej?
19. Czy stosował(a) Pan/Pani którąś z poniższych metod?

Metody	Faza zapobiegania kryzysom	Faza przygotowania do kryzysu	Faza reakcji organizacji na kryzys	Faza oceny reakcji organizacji na kryzys
Socjalizacja				
Oceny pracownicze				
Szkolenia				
System motywacji				
Outplacement				

Zmiana misji i wizji				
Wprowadzanie nowych artefaktów				
Wzmoczony przekaz kierownictwa				
Spotkania informacyjne				
Partycypacja pracownicza				
Kontrola menedżerska				
Wzmacnianie więzi grupowych				
Wzmacnianie powiązania z organizacją				
Praca zespołowa				
Spotkania o charakterze integracyjnym				
Tworzenie jasnych zasad postępowania				
Przekazywanie stworzonych zasad wszystkim członkom organizacji				
Podnoszenie świadomości celów firmy				
Wykorzystanie nieformalnych liderów				
Zaangażowanie pracowników w proces zmian				
Wykorzystywanie narzędzi informatycznych do promowania pożądanych wartości i norm				

20. Czy wszystkie podjęte działania się powiodły?

21. Jeśli nie to z czego to wynikało?

22. Jaki profil kultury organizacyjnej chciałby/łaby Pan/Pani kształtować w zarządzaniu antykryzysowym?