

KATARZYNA SOŁKOWICZ

KULTURA ORGANIZACYJNA JAKO ELEMENT SYSTEMÓW WCZESNEGO OSTRZEGANIA

Poziom konkurencyjności poszczególnych przedsiębiorstw coraz częściej zależeć będzie w głównej mierze od umiejętności dostosowania się do zmieniających się warunków otoczenia, zwłaszcza otoczenia zewnętrznego. Przedsiębiorstwo jako podmiot życia gospodarczego musi podążać za zmieniającą się rzeczywistością, aby sprostać wymaganiom stawianym przez rynek. Zakres i tempo przeobrażeń, jakie zachodzą we współczesnym świecie, sprawiają, że efektywność przedsiębiorstwa staje się funkcją zdolności do zmiany. Coraz większego znaczenia nabiera umiejętność przewidywania i szybkość reagowania w sytuacjach kryzysowych. Natomiast systemy wczesnego ostrzegania stają się kluczowe dla oceny i analizy sytuacji finansowo-ekonomicznej przedsiębiorstwa¹. Wiedza i umiejętności w tym zakresie mogą w znaczący sposób przesądzić o przetrwaniu na konkurencyjnym rynku, a także decydować o sukcesie przedsiębiorstwa.

W prowadzeniu działalności przedsiębiorstwa w dłuższym okresie niebagatelne znaczenie mogą odgrywać działania profilaktyczne, nakierowane na likwidowanie przyczyn, które mogłyby doprowadzić do jego upadłości². Prze-

Dr KATARZYNA SOŁKOWICZ – adiunkt Katedry Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych w Instytucie Ekonomii i Zarządzania na Wydziale Nauk Społecznych KUL; adres do korespondencji: Al. Raławickie 14, 20-950 Lublin.

¹ Szerzej zob.: M. Z a l e s k a, *Identyfikacja ryzyka upadłości przedsiębiorstwa i banku – systemy wczesnego ostrzegania*, Warszawa: Difin 2002; R. J a g i e ł ł o, *Zastosowanie metody analizy dyskryminacyjnej przy ocenie ryzyka kredytowego*, w: *Współczesny bank*, red. W. L. Jaworski, Warszawa: Poltext 2000; D. R. F r a s e r, L. M. F r a s e r, *Ocena wyników działalności banku komercyjnego*, Warszawa: Związek Banków Polskich 1996.

² Klasyfikacja przyczyn upadłości stanowi przedmiot analiz wielu publikacji z zakresu szeroko pojętego zarządzania, w tym zarządzania finansami. W literaturze najczęściej wyróżnia

jawia się to poprzez świadomość potrzeby zbierania i analizy informacji w postaci sprawozdań finansowych oraz monitorowania makrootoczenia z uwzględnieniem analizy nowych czynników odgrywających kluczową rolę w możliwości zapobiegania sytuacjom kryzysowym. Powinno to stanowić podstawę do ustawicznego doskonalenia systemów wczesnego ostrzegania, które obok czynników mierzalnych powinny uwzględniać także czynniki niemierzalne.

Zdaniem autorki problematyka wykorzystania kultury organizacyjnej jako elementu systemów wczesnego ostrzegania przed upadłością przedsiębiorstw obejmuje ważne współczesne procesy społeczne i gospodarcze zmieniające oblicze zarządzania przedsiębiorstwem. W niniejszym artykule zostaną ogólnie zaprezentowane systemy wczesnego ostrzegania identyfikujące ryzyko upadłości przedsiębiorstw. Jednak głównym celem jest wskazanie kultury organizacyjnej jako potencjalnego wskaźnika pozwalającego na przewidywanie upadłości przedsiębiorstwa. Znaczenie, jakie autorka przywiązuje do kultury organizacyjnej, nie może przesłaniać faktu, iż nie jest ona lekarstwem na wszystkie problemy związane z funkcjonowaniem w niepewnym otoczeniu. Jednakże

się przyczyny wewnętrzne, wynikające z działań podejmowanych przez zarządzających przedsiębiorstwem, i zewnętrzne, niezależne od przedsiębiorstwa. Wśród zagrożeń zewnętrznych, niezależnych od woli i działań firmy, wyróżnia się zmiany w otoczeniu o charakterze ekonomicznym, technologicznym, prawnym, politycznym, społecznym. Zagrożenia wewnętrzne, uwarunkowane decyzjami podejmowanymi w przedsiębiorstwie, obejmują wiele zróżnicowanych czynników kształtowanych przez politykę finansową, handlową i produkcyjną. W ramach teorii przedsiębiorstwa wymienia się również następujące przyczyny bankructw: neoklasyczne (zła alokacja aktywów), finansowe (błędna struktura źródeł finansowania, złe zarządzanie płynnością, niedostosowanie terminów zapadalności zobowiązań do cyklu rotacji majątku obrotowego, w tym również gotówki) lub też związane z wadliwym nadzorem korporacyjnym (pryczyną upadłości może być niewłaściwe zarządzanie; istotne jest tu kryterium winy, celowości podejmowania decyzji szkodliwych dla przedsiębiorstwa, w szerszym ujęciu wiele bankructw uzasadnić można błędami w zarządzaniu, np. zbyt późnym reagowaniem na zagrożenia i występujące już symptomy kryzysu). Ważne jest to, że bankructwa wywołane złym nadzorem korporacyjnym dotyczą również firm, które wyjściowo charakteryzowały się stabilną sytuacją majątkową, finansową oraz rynkową. Szerzej zob. T. S t a s i e w s k i, *Upadek przedsiębiorstw, przyczyny, symptomy i metody przewidywania*, „Zeszyty Teoretyczne Rady Naukowej SK w Polsce” 1995, nr 33, s. 157; L. B e d n a r s k i, *Problemy oceny zagrożenia sytuacji finansowej przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Teoretyczne Rady Naukowej SK w Polsce” 1998, nr 46, s. 23 n.; R. P o ł c z y ń s k a - G o ś c i n i a k, *Ocena przedsiębiorstwa w aspekcie kontynuacji działania*, „Monitor Rachunkowości i Finansów” 2001, nr 3, s. 22-23; M. M a t u s z a k, *Upadki polskich przedsiębiorstw w latach 1990-2000. Wybrane problemy i wyniki badań prowadzonych w sądach gospodarczych*, w: *Przedsiębiorstwo na przełomie wieków*, red. B. Godziszewski, Toruń: Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika 2001, s. 133-147.

kultura organizacyjna stanowi unikalny zasób przedsiębiorstwa, który może być jednym z barometrów jego kondycji.

Niewątpliwie ogromną trudność może stanowić wyznaczenie wskaźników oceny kultury organizacyjnej i na tej podstawie zbudowanie funkcji dyskryminacyjnej, jednak problematyka ta nie jest celem niniejszego opracowania.

1. UPADŁOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW

Okazuje się, że definicje zjawiska upadłości są różne w zależności od kraju, co utrudnia sporządzenie miarodajnych zestawień odnoszących się do klasyfikacji upadłości przedsiębiorstw. W niektórych krajach proces ogłaszania upadłości jest zastępowany poprzez polubowne rozwiązywanie problemu niespłaconych należności. To sprawia, że dane są mocno zaniżone w porównaniu z innymi krajami (np. Hiszpania, Włochy). Ogłasza się ponadto upadłości konsumentów indywidualnych przedsiębiorców, co również zaniża statystyki (Stany Zjednoczone). Liczba ogłaszanych upadłości ma ścisły związek z liczbą przedsiębiorstw zarejestrowanych w danym kraju. Warto zauważyć, że w różnych krajach inaczej definiuje się przedsiębiorstwo (np. w USA definicja przedsiębiorstwa nie obejmuje indywidualnych przedsiębiorców, ale już we Francji i wielu innych krajach całkowita liczba działających firm obejmuje także indywidualnych przedsiębiorców).

Wiele podmiotów otoczenia bliższego i dalszego przedsiębiorstwa zainteresowanych jest sprawnie funkcjonującym systemem wczesnego ostrzegania. Są wśród nich: pracownicy przedsiębiorstwa, podmioty finansujące przedsiębiorstwo, zarząd, kontrahenci, klienci, strategiczni sojusznicy. Przedsiębiorstwo i jego otoczenie wywierają na siebie nawzajem wieloraki wpływ. Wpływ otoczenia na przedsiębiorstwo może się wyrażać w niepewności, siłach konkurencji i zaburzeniach.

Kluczowym kryterium pozwalającym ocenić, jak przedsiębiorstwo radzi sobie w stosunkach z otoczeniem, jest poziom jego skuteczności, wyrażający się poprzez: właściwe planowanie, przewidywanie, jak również systemy wczesnego ostrzegania.

Metody oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstw wykorzystują – oprócz wskaźników finansowych (mierzalnych parametrów sytuacji finansowej) – wiele czynników niemierzalnych, między innymi: ocenę kadry kierowniczej, perspektywy rozwoju przedsiębiorstwa, stopień uzależnienia od rynku, ocenę perspektyw branży, koniunkturę gospodarczą kraju. Dodatkowo

należy uwzględnić szczególne zagrożenia wynikające z trwającego wciąż procesu transformacji rynkowej. Przypisywanie istotnego znaczenia czynnikom niemierzalnym sprawia, że taka ocena może być obciążona pewnym stopniem subiektywizmu. Od kilkadziesiąt lat prowadzone są badania nad zobiektywizowaniem oceny ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstw, których celem jest między innymi eliminowanie czynników tzw. subiektywnych (niemierzalnych) i oparcie oceny wyłącznie na wartościach wskaźników finansowych, obrazujących przeszłą i obecną sytuację ekonomiczno-finansową przedsiębiorstwa i determinujących ją w przyszłości. Czy jest to podejście słuszne i uzasadnione? Rosnący stopień złożoności i nieprzewidywalności życia gospodarczego, rosnący poziom ryzyka działalności gospodarczej – to czynniki w pełni upoważniające do rekomendowania stosowania systemów wczesnego ostrzegania. Czy jednak można i należy upraszczać analizę tylko do mierzalnych elementów, które z pewnością są istotnym jej wymiarem, ale czy wystarczającym? Bez wątplenia jest to podejście bardzo pragmatyczne, ale pozbawianie tych tzw. subiektywnych wymiarów buduje analizę niepełną, wręcz wyalienowaną. Dokładne rozpoznanie istoty systemów wczesnego ostrzegania, zasady działania oraz korzyści wynikających z ich funkcjonowania może mieć niebagatelne znaczenie dla rozwoju i funkcjonowania przedsiębiorstw w przyszłości.

Od kilkadziesiąt już lat na całym świecie teoretycy i praktycy życia gospodarczego podejmują wysiłki, aby na podstawie zewnętrznych sprawozdań finansowych (przede wszystkim bilansu oraz rachunku zysków i strat) móc prognozować, w miarę precyzyjnie, przyszłe szanse rozwojowe lub przewidzieć bankructwo przedsiębiorstwa. Potrzeba istnienia w jednostkach prowadzących działalność gospodarczą systemu wczesnego ostrzegania pojawiła się ze szczególną ostrością w okresie wielkiego, światowego kryzysu na przełomie 20. i 30. lat XX wieku. Próby te zapoczątkowały prace A. Fitz Patrica (1932 rok) i T. Merwina (1942 rok). Jednak istotny postęp nastąpił w latach 60. (dokładnie w 1968 roku), kiedy to w Stanach Zjednoczonych E. Altman przedstawił nową metodę, pozwalającą na względnie szybką syntetyczną ocenę kondycji przedsiębiorstw³. Oceny te stały się podstawą rankingów kondycji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstw.

Wspólnym celem wszystkich badań dotyczących analiz niewypłacalności i upadłości przedsiębiorstw jest znalezienie odpowiedniego zestawu wskaź-

³ E. M a c z y ń s k a, *Systemy wczesnego ostrzegania*, SGH, www.centrumwiedzy.edu.pl

ników pozwalających na ocenę przyszłych szans i zagrożeń rozwojowych przedsiębiorstwa.

Pierwszymi symptomami pogarszającej się sytuacji finansowej przedsiębiorstwa są: spadek przychodów ze sprzedaży, zmniejszenie się kwoty zysku lub powstanie straty, zwiększanie się zobowiązań wobec dostawców, wzrost stanu zapasów, zwiększanie zapotrzebowania na zewnętrzne źródła finansowania, opóźnienia w opłacaniu składek ubezpieczeniowych, podatków czy świadczeń z tytułu płac⁴. Nie są to oczywiście wszystkie symptomy. Oprócz tych wewnętrznych zagrożeń, na pogarszającą się sytuację przedsiębiorstwa ma wpływ wiele wzajemnie oddziałujących na siebie czynników zewnętrznych.

Podstawową przyczyną upadłości przedsiębiorstw, oprócz defraudacji i oszustw gospodarczych, jest nieumiejętne zarządzanie ryzykiem. Większość z decyzji gospodarczych podejmowanych w przedsiębiorstwie jest obciążonych ryzykiem, które jest wynikiem tego, że podmioty prowadzą działalność w warunkach niepewności. Ocena skutków decyzji podjętych dziś jest możliwa dopiero po pewnym czasie. Im dłużej trzeba czekać na efekty określonej decyzji, tym bardziej ryzykowne jest dane przedsięwzięcie.

Upadek jednostki jest zazwyczaj poprzedzony kilkuletnim okresem pogarszającej się sytuacji ekonomiczno-finansowej, stąd istnieje możliwość i czas na podjęcie działań zaradczych. Dlatego konstruowanie systemu powinna poprzedzać obserwacja podmiotu przez minimum 5 lat (choć bardziej bezpieczny wydaje się okres 10 lat). System powinien wskazywać problemy podmiotu z odpowiednim wyprzedzeniem czasowym (co związane jest również z poziomem jego skuteczności), by móc podjąć odpowiednie środki zaradcze. Systemy wczesnego ostrzegania bazują na informacjach sprawozdawczych, analizie wskaźnikowej oraz analizie dyskryminacyjnej, która łączy analizę wskaźnikową z narzędziami statystycznymi.

Dążeniem analityków jest opracowanie metody pozwalającej opisać sytuację zaistnienia niewypłacalności na kilka lat przed jej faktycznym zaistnieniem i opracowanie recepty na niedopuszczenie do niej. Do tego wykorzystywane są i metody ilościowe opierające się na narzędziach analizy metod statystycznych, i budowane w tym celu modele ekonometryczne.

⁴ Z a l e s k a, dz. cyt., s. 23; L. B e d n a r s k i, *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*, Warszawa: PWE 1997, s. 161.

2. SYSTEMY WCZESNEGO OSTRZEGANIA PRZED UPADŁOŚCIĄ PRZEDSIĘBIORSTW

Na podstawie badań literaturowych można wyróżnić dwie główne grupy metod badawczych⁵: **logiczno-dedukcyjne**, które polegają na przyjęciu założeń, że zagrożenie upadłością jednostki gospodarczej można ocenić na podstawie analizy określonych wskaźników finansowych, oraz **empiryczno-indukcyjne**, które wykorzystują zależności stwierdzone na podstawie danych statystycznych z jednostek upadłych i tych, które nadal funkcjonują. Systemy te pozwalają zakwalifikować jednostkę gospodarczą do grupy podmiotów zagrożonych lub niezagrażonych upadłością. Metody te klasyfikuje się na **jednowymiarowe** (testy dychotomiczne) i **wielowymiarowe** (wielowymiarowa funkcja dyskryminacyjna). W metodach jednowymiarowych każda zmienna analizowana jest oddzielnie. Dla każdego więc wskaźnika ustala się wartość graniczną, służącą do oddzielenia grupy jednostek zagrożonych upadłością lub pozbawionych tego zagrożenia.

Metody wielowymiarowe opierają się na analizie co najmniej dwóch zmiennych, które muszą być względem siebie niezależne, kompletne oraz powinny charakteryzować się rozkładem normalnym. Jedną z takich technik jest analiza dyskryminacyjna. Twórcą pierwszego całościowego modelu dyskryminacyjnego łączącego tradycyjną analizę wskaźnikową z wielowymiarową analizą dyskryminacyjną był Edward I. Altman⁶.

Najczęściej wykorzystywany model Altmana łączy analizę wskaźnikową z metodą statystyczną, eksponując współdziałanie czynników badanie poszczególnych czynników osobno utrudnia bowiem całościową analizę. Wyodrębniono 22 wskaźniki finansowe, które – po weryfikacji statystycznej – zostały zredukowane do pięciu uznanych za najbardziej diagnostyczne, które najlepiej opisują sytuację finansową. Wybrane wskaźniki, pomnożone przez odpowiednie współczynniki, dają w efekcie całkowity wskaźnik, który służy ocenie sytuacji niewypłacalności.

Przeprowadzając badania literaturowe, można wyróżnić również inne systemy wczesnego ostrzegania, np. swo G. L.V Springate'a. System ten oparty jest na badaniach przeprowadzonych w Kanadzie. Cechuje go wysoka sku-

⁵ Z a l e s k a, dz. cyt., s. 17.

⁶ M. Z a l e s k a, *Podstawy rachunkowości dla analityków bankowych*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH 1999, s. 90; J a g i e ł ł o, art. cyt., s. 431-437.

teczność; dla małych firm (o aktywach około 2,3 mln USD) – 88% w rocznej perspektywie, a dla dużych firm (o aktywach około 63,5 mln USD) – 83%.

Również w przedsiębiorstwach kanadyjskich przeprowadzone zostały badania, na podstawie których J. Legault opracował system wczesnego ostrzegania, nazywany modelem CA-Score. Model został wyznaczony na podstawie 173 przedsiębiorstw produkcyjnych charakteryzujących się wysokością przychodów ze sprzedaży w przedziale od 1 do 20 mln USD. Skuteczność modelu wynosi 83%.

Inny system wczesnego ostrzegania przedstawił J. Fulmer, który swoje badania oparł na przedsiębiorstwach amerykańskich (analiza 60 przedsiębiorstw o przeciętnej wartości aktywów 455 tys. USD). W modelu zastosowano 9 z pośród 40 analizowanych wskaźników. Punktem granicznym jest wartość zero, a trafność prognozy oszacowano na 98% w przypadku przewidywania z jednorocznym wyprzedzeniem czasowym i 81% w odniesieniu do perspektywy dwóch lat.

Model wczesnego ostrzegania dla gospodarki niemieckiej przedstawił J. Beatge. Analizie poddanych zostało 150 tys. spółek. Charakterystyczny jest w nim brak wag przypisanych wskaźnikom oraz brak wartości granicznej.

Inny autor systemu wczesnego ostrzegania, J. Ko, oparł swój model na funkcji dyskryminacyjnej dla gospodarki japońskiej. Wartość graniczna w tym modelu została oszacowana na 0,5.

$$Z = 0,868 \times A + 0,198 \times B + 0,048 \times C + 0,436 \times D + 0,115 \times E$$

gdzie: A oznacza wynik finansowy operacyjny/przychody ze sprzedaży, B – rotacja zapasów (dane z poprzednich dwóch lat)/rotacja zapasów (dane z trzech lat wstecz), C – odchylenie standardowe zysku netto (z ostatnich czterech lat), D – kapitał obrotowy netto/zobowiązania ogółem, E – rynkowa wartość kapitału własnego/wartość księgowa kapitału obcego.

Model zbudowany w oparciu o dane przedsiębiorstw prowadzących działalność w Polsce zaprezentowany został przez J. Gajdka i D. Stodę. Wartość graniczna dla tego modelu została oszacowana na poziomie 0,45.

$$Z = 0,773206 - 0,085642 \times A + 0,000775 \times B + 0,922098 \times C \\ + 0,653599 \times D - 0,59469 \times E,$$

gdzie: A oznacza przychody ze sprzedaży/przeciętny stan aktywów ogółem, B – przeciętny stan zobowiązań krótkoterminowych/koszty wytworzenia produkcji sprzedanej x 360, C – wynik finansowy netto/przeciętny stan aktywów ogółem, D – wynik finansowy brutto/przychody ze sprzedaży netto, E – zobowiązana ogółem/aktywa ogółem.

Inny polski autor, A. Hołda, przy kreowaniu modelu systemu wczesnego ostrzegania poddał analizie 80 (40 działających i 40 upadłych) polskich przedsiębiorstw z jednorodnej grupy. W pierwszym etapie analizy wybrano 28 wskaźników, w drugim ograniczono się do 13, by finalnie pozostawić 5 wskaźników, których rozkłady statystyczne w grupach jednostek upadłych i przedsiębiorstw działających były zbliżone do rozkładu normalnego. W modelu jednowymiarowym zdolność prognostyczna wahała się od 56 do 86%.

Oddzielną grupę tworzą systemy, w których funkcja dyskryminacyjna szacowana jest osobno dla każdego roku poprzedzającego upadłość. Oparcie analizy na zmiennych, którym przypisuje się różne wagi w zależności od horyzontu czasowego, pozwala zmniejszyć łączny błąd prognozy. Przykładowe systemy wczesnego ostrzegania, w których funkcja dyskryminacyjna szacowana jest odrębnie dla każdego roku, to: system wczesnego ostrzegania K. Beermanna, system wczesnego ostrzegania R. van Frederikslusta.

System wczesnego ostrzegania K. Beermanna. Beermann poddał analizie 42 przedsiębiorstwa (21 działających i 21 upadłych). Oparcie analizy na zmiennych, którym przypisuje się różne wagi w zależności od horyzontu czasowego, pozwala zmniejszyć łączny błąd prognozy na rok przed upadłością do 7,1% (najlepszy pojedynczy wskaźnik pozwalał na ocenę przy łącznym błędzie prognozy równym 14,3%).

System wczesnego ostrzegania R. van Frederikslusta. Autor ten przeprowadził badanie 40 przedsiębiorstw (20 działających i 20 upadłych), jednorodnych pod względem wielkości i branży. Wykorzystał dane bilansowe pochodzące z sześciu okresów. Na ich podstawie została wyznaczona funkcja dyskryminacyjna oparta na dwóch wskaźnikach: płynności i rentowności, którym przyporządkowano różne wagi w zależności od horyzontu czasowego.

W systemie wczesnego ostrzegania P. J. Fitz Patrick zaproponował procedurę porównywania parami jednostek wypłacalnych z upadłymi. Jako pierwszy porównał wartości wskaźników finansowych w okresie 3 lat dla 38 przedsiębiorstw amerykańskich (19 funkcjonujących i 19 upadłych), porównywalnych pod względem branży i wielkości. Wynikiem jego prac było ukazanie najbardziej miarodajnych wskaźników, jeśli chodzi o określenie prawdopodobieństwa upadłości. Są to: A – wynik finansowy netto/kapitał własny; B – kapitał własny/kapitał obcy.

System wczesnego ostrzegania C. L. Merwina. Badacz ten jako pierwszy zastosował średnie arytmetyczne dla grup przedsiębiorstw oraz analizę profilową, która polegała na przedstawieniu za pomocą wykresu w kolejnych latach przed upadłością średnich arytmetycznych danego wskaźnika finan-

sowego, obliczonych dla grupy przedsiębiorstw działających i upadłych. Poddał analizie 939 (401 działających i 538 upadłych) przedsiębiorstw działających na rynku amerykańskim. Za najbardziej miarodajne wskaźniki uznał: A – kapitał obrotowy/kapitał całkowity; B – kapitał własny/kapitał obcy; C – aktywa bieżące/pasywa bieżące.

System wczesnego ostrzegania W. H. Beavera został oparty na badaniach 158 przedsiębiorstw (79 działających i 79 upadłych) podobnej wielkości, choć wywodzących się z różnych branż, znajdujących się w obrocie publicznym w Stanach Zjednoczonych. W swojej analizie autor ten doszedł do wniosku, że nie wszystkie wskaźniki mają równą zdolność prognostyczną oraz że analiza wskaźników finansowych jest użyteczna przynajmniej w okresie pięciu lat przed wystąpieniem upadłości.

Podobnie jak W. H. Beaver, analizę profilowaną zastosował w swoim **modelu wczesnego ostrzegania P. Weibel**. Wybrał on do analizy 72 (36 działających i 36 upadłych) przedsiębiorstwa (jednorodne pod względem wielkości, formy prawnej i branży) – klientów jednego z dużych szwajcarskich banków – oraz 41 (ostatecznie wybrał 6) wskaźników opartych na danych bilansowych. Badając wartości wskaźników dla pary dwóch przeciwstawnych przedsiębiorstw, po przyjęciu założenia co do kierunku oczekiwanego związku pomiędzy wskaźnikiem jednostki działającej i upadłej oraz porównaniu wyników z rzeczywistym stanem przedsiębiorstw, autor określił błąd prognozy, liczony jako stosunek błędnie zakwalifikowanych par do liczby sklasyfikowanych par, co określił jako relatywną wartość dyskryminacyjną. Jak się okazało, miarodajne są wskaźniki struktury finansowania, płynności i obrotowości, a prognozowanie upadłości przedsiębiorstwa można oprzeć na danych bilansowych.

Najistotniejszą wadą powyższych modeli jest brak dynamicznego ujęcia. Analiza opiera się bowiem na danych historycznych. Ze względu na różnorodność obowiązujących warunków prawnych i ekonomicznych nie można mówić o standaryzacji modelu systemu wczesnego ostrzegania dla choćby grupy krajów.

3. OTOCZENIE A PRZEDSIĘBIORSTWO

Każda jednostka gospodarcza funkcjonuje w określonym otoczeniu, które warunkuje jej działalność, wpływa na nią i zmienia ją. Przedsiębiorstwo adaptuje się do swojego stale zmieniającego się otoczenia, a także w znac-

nym stopniu samo je współtworzy. Oddziaływanie jest więc w tym przypadku wzajemne, tzn. otoczenie wpływa na każde przedsiębiorstwo i każde z przedsiębiorstw ma wpływ na otoczenie. Zmiany w otoczeniu stwarzają przedsiębiorstwom szanse, ale mogą oznaczać dla nich te zagrożenia.

Próbując rozpatrywać otoczenie w różnych jego wymiarach: ekonomicznym, technicznym, socjokulturowym, prawno-politycznym, międzynarodowym, należy zaznaczyć wpływ występujących czynników na poszczególne przedsiębiorstwa. Otoczenie może być rozpatrywane również w aspekcie sił i warunków wewnętrznych. Głównymi elementami otoczenia wewnętrznego są więc pracownicy, zarząd, kultura organizacyjna, która jest postrzegana w złożonym kontekście zjawisk i procesów – od prostych mechanizmów socjologicznych po złożone związki natury antropologicznej⁷.

Ważne jest, aby przedsiębiorstwa umiejętnie obserwowały otoczenie, analizowały zachodzące w nim zmiany i na nie odpowiednio reagowały. Są bowiem systemami otwartymi, zwłaszcza w rozwiniętej gospodarce rynkowej, i muszą antycypować zmiany w otoczeniu, dostosowywać się do nowych wymogów, które są im stawiane⁸. Uważa się, że poprzez proces stałego uczenia się i poznawania potrzeb otoczenia można działać w sposób bardziej efektywny i dlatego w miarę wydłużania się wieku jednostek coraz mniej grozi im upadek. Adaptacja do otoczenia dokonuje się w warunkach mniejszej lub większej niepewności. Niepewność wiąże się ze stopniem złożoności otoczenia i tempem zachodzących w nim zmian. Z drugiej jednak strony duża zmienność otoczenia przedsiębiorstw stwarza olbrzymie szanse, jeśli dana jednostka potrafi szybciej niż konkurenci zareagować na zmiany.

W praktyce idea systemów wczesnego ostrzegania zderza się także z faktem mnogości informacji dotyczących sytuacji finansowo-ekonomicznej oraz wielorakich czynników niemierzalnych. Sprawozdania finansowe dostarczają danych, na podstawie których można wyliczyć od kilku do kilkudziesięciu wskaźników charakteryzujących kondycję przedsiębiorstwa (szczególnie często wykorzystywane są wskaźniki zyskowności majątku oraz generowania nadwyżek pieniężnych). Taka ilość, zamiast pomóc w precyzyjnej ocenie, może utrudniać jej dokonanie i zniekształcić analizę finansowo-ekonomiczną jed-

⁷ G. H o f s t e d e, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Warszawa: PWE 2000, s. 38 n.

⁸ A. K. K o ź m i ń s k i, W. P i o t r o w s k i, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa: PWN 2000, s. 32; H. I. A n s o f f, *Zarządzanie strategiczne*, Warszawa: PWE 1985; R. W. G r i f f i n, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa: PWN 2000, s. 118-126.

nostki gospodarczej. Jeszcze większych problemów dostarczają szeroko rozumiane czynniki pozafinansowe.

Analiza wskaźników finansowych (mierzalnych parametrów sytuacji finansowej) oraz czynników niemierzalnych obejmuje „pełne” uwarunkowania działalności badanej jednostki gospodarczej. Największe znaczenie przypisuje się oczywiście wskaźnikom finansowym, obrazującym jej sytuację ekonomiczno-finansową. Nie należy zapominać jednak o czynnikach niemierzalnych, nawet pomimo to, iż przypisywanie im dużego znaczenia uważane jest jako narażanie się na duży stopień subiektywizmu.

4. WYBRANE KONCEPCJE KULTURY ORGANIZACYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTW

Spróbujmy więc przyjrzeć się przedsiębiorstwu z punktu widzenia identyfikacji czynnika niemierzalnego, a mianowicie: kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Zdefiniowanie pojęcia „kultura organizacyjna” jest zadaniem trudnym. Często system wartości, charakteryzujący daną organizację, bywa utożsamiany z pojęciem kultury organizacyjnej. Takie definiowanie jest jednak ujęciem zbyt wąskim, gdyż pojęcie „kultura organizacyjna” składa się z większej liczby elementów. W literaturze przedmiotu jest wiele różnych definicji tego pojęcia.

M. Alvesson i P. Berg przedstawiają wyniki badań o intensywności prac dotyczących kultury organizacji (281 książek i rozpraw wydanych w latach 1942-1986)⁹. Stwierdzili oni, iż pojęcie kultury organizacyjnej narodziło się w klasycznej dziś pozycji E. Jaquesa, poświęconej fabryce Glacier w Anglii. W latach 80. XX wieku uczyniono z kultury organizacyjnej receptę na sukces-klucz, który nie był należycie oceniony, a odtąd miał powodować większą efektywność i innowacyjność. Publikacje takich autorów, jak W. Ouchi, R. Pascal i A. Athos, T. Deal i A. Kennedy, stworzyły modę na kulturę organizacyjną. Wówczas ukazały się również klasyczne pozycje z tej dziedziny: G. Hofstede’a, L. Smircicha, E. Scheina.

Według najbardziej znanej definicji, której autorem jest Schein, kultura to zespół podstawowych założeń, jakie dana grupa ustanowiła w trakcie pokony-

⁹ M. A l v e s s o n, P. O. B e r g, *Foretagskultur och organisation – symbolism: utveckling, teoretiska perspektiv och aktuell debatt*, Lund: Studenlitteratur 1988.

wania problemów adaptacji do otoczenia i budowania wewnętrznej integracji. Tworzenie kultury jest procesem zdobywania doświadczeń grupowych i ustalania, które z nich są godne zachowania i kontynuacji.

Schein wyróżnia trzy poziomy różniące się między sobą stopniem obserwowalności i trwałości: (1) artefakty i wytwory – widoczne manifestacje kultury, które obejmują jej język, sztukę, architekturę i inne wytwory materialne oraz jej widoczny system organizacji relacji interpersonalnych, poziomów statusu, ról płciowych, ról związanych z wiekiem; (2) wartości, ideologie – reguły, zasady, normy, wartości, moralność i etyka, które ukierunkowują zarówno cele danego społeczeństwa, jak i środki, jakimi je można osiągnąć; (3) podstawowe założenia i przesłanki – bazowe, na ogół nieświadome, założenia dotyczące natury prawdy i rzeczywistości, natury ludzkiej, relacji „człowieka”, natury czasu i natury przestrzeni.

Koncepcja kultury organizacyjnej zaproponowana przez M. Kostere jest najbliższa pracom Scheina. Według definicji tej autorki kultura organizacyjna to zbiór dominujących wartości i norm postępowania, charakterystycznych dla danej organizacji, podbudowany założeniami co do natury rzeczywistości i przejawiający się poprzez artefakty – to jest zewnętrzne, sztuczne (stworzone przez człowieka) twory danej kultury¹⁰.

Można przyjąć także, że kultura organizacyjna to sposób zachowania członków organizacji, ich przekonania i system wartości, tradycje, poziom stosunków między kierownictwem, z pracownikami oraz między daną instytucją a otoczeniem¹¹. Kultura może obejmować zatem wzorce kategoryzowania rzeczywistości, schematy kategoryzujące zjawiska, a także procedury ignorowania lub interpretowania sytuacji, które mogłyby naruszyć użytkowany układ odniesienia.

Warto zaprezentować także definicje kultury organizacyjnej zaproponowane przez M. Bratnickiego, R. Krysia i J. Łucewicza. Pierwsza z nich określa kulturę jako właściwy klimat organizacyjny i sposób zarządzania systemem zachęt kwalifikacji i stosunki międzyludzkie, druga zaś opisuje ją jako podzielane znaczenia i symbole, rytuały, schematy poznawcze nieustannie formowane i przekształcane, w miarę jak organizacja stara się zrównoważyć

¹⁰ K o Ź m i ń s k i, P i o t r o w s k i, dz. cyt.

¹¹ J. S k a l i k, *Organizacja i zarządzanie*, Wrocław: Wyższa Szkoła Zarządzania i Finansów 2001.

wymogi zachowania wewnętrznej spójności z potrzebami reakcji wyrywanych w otoczeniu¹².

Natomiast J. Łucewicz definiuje kulturę organizacyjną jako całościowy kompleks zawierający wiedzę, wartości, moralność, obyczaje oraz inne elementy przyswojone przez jednostkę jako członka danej zbiorowości¹³.

Inną koncepcję zaprezentowali J. Eldridge i A. Crombie. Twierdzą oni, że „kultura organizacji jest to wyjątkowa konfiguracja norm, wartości, przekonań i zachowań, charakteryzująca sposób, w jaki grupy lub jednostki łączą się w celu wykonania pracy”¹⁴.

Warto podkreślić, iż do najbardziej znanych i cenionych za swoją systematyczność z zakresu kultury organizacyjnej należą badania G. Hofstede'a¹⁵. Określa on kulturę jako zaprogramowanie naszego umysłu i podaje definicję kultury w ujęciu antropologii społecznej. Twierdzi iż: „w antropologii społecznej kultura jest podstawowym terminem na określenie sposobów myślenia, odczuwania i reagowania”. Kultura według niego jest zjawiskiem społecznym, ponieważ jest zawsze, przynajmniej do pewnego stopnia, wspólna ludziom żyjącym w danym środowisku społecznym. Jest kolektywnym zaprogramowaniem umysłu, które odróżnia członków jednej grupy lub kategorii ludzi od innej. Hofstede wyróżnił cztery wymiary kultury, czyli grupy norm i wartości najsilniej różniące poszczególne kultury narodowe. Wymiar jest pewnym aspektem kultury, dającym się zmierzyć i pozwalającym określić pozycję danej kultury wobec innych kultur. Stwierdził on, iż większość różnic między stylami zarządzania przedsiębiorstwami w poszczególnych krajach można wyjaśnić, posługując się czterema niezależnymi od siebie wymiarami kulturowymi: (1) dystans władzy; (2) poziom indywidualizmu i kolektywizmu; (3) stopień dominacji / uległości, czyli „męskości” i „kobiecości”; (4) stopień unikania niepewności.

Warto również przytoczyć definicję, którą zaproponowali T. Deal i A. Kennedy. Określają oni kulturę organizacji jako system nieformalnych zasad, informujący, jak ludzie mają się zwykle zachowywać¹⁶.

¹² Por. K o ź m i ń s k i, P i o t r o w s k i, dz. cyt.

¹³ J. Ł u c e w i c z, *Organizacyjne zachowania człowieka*, Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego 1996.

¹⁴ Za: M. A r m s t r o n g, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu 1994.

¹⁵ H o f s t e d e, dz. cyt., s. 39 n.

¹⁶ T. B. D e a l, A. A. K e n n e d y, *Corporate Cultures*, Addison-Wesley: Reading 1982.

Z kolei E. Pietkiewicz i S. Kałużny słusznie zauważają, że kultura organizacyjna oznacza właściwy klimat organizacyjny i sposób zarządzania, system zachęt, kwalifikacji, stosunki międzyludzkie itd.¹⁷

Według K. Bolesty-Kukułki kultura organizacyjna to utrwalony w danej organizacji i przenoszony z jednego pokolenia pracowników na drugie system niepisanych wartości, wzorów zachowań¹⁸. Zdaniem autorki, kultura stanowi istotny element każdej organizacji, ponieważ określa jej najbardziej ogólny charakter. To właśnie kultura czyni z jednostki społeczność powiązaną niewidzialną siecią wartości, wzorców komunikowania się i wzajemnych odniesień.

Warto zauważyć, że J. Zieleniewski utożsamia kulturę organizacyjną ze zrozumieniem organizacji. Stwierdza, że kulturę organizacyjną członków danej instytucji należy mierzyć stopniem, w jakim hierarchia podporządkowania celów odzwierciedla się u nich w świadomości i ich działaniu. Organizacja traktowana jest przez niego jako system dynamiczny, który jest rezultatem oddziaływania wielu zmiennych. Organizację tworzą ludzie oraz ich uczucia, przekonania i oczekiwania, zaś kultura organizacyjna „obejmuje zachowania ludzkie, ale te, które stały się społecznym nawykiem, odznaczające się regularnością właściwą dla licznych członków określonej grupy, podporządkowane pewnym wzorcom i modelom, głównie osobowym, oraz przedmioty stanowiące rezultat zachowań ludzi”¹⁹.

Natomiast W. Paluchowski trafnie określa kulturę organizacyjną jako: zobiektywizowany byt, ujawniający się w sposobie ustrukturyzowania danej społeczności i sposobach zachowania jej członków, fenomen zewnętrzny wobec społeczności czy organizacji, dający się z zewnątrz opisać, albo jako zjawisko mentalne (poznawcze), określające spostrzeganie i interpretowanie świata²⁰.

Warto zaprezentować także koncepcję zaproponowaną przez K. Camerona i R. Quinna. Stwierdzają oni bowiem, że „kultura organizacji przejawia się

¹⁷ E. Pietkiewicz, S. Kałużny, *Bankowcy i dobre obyczaje*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 1993.

¹⁸ K. Bolesty-Kukułka, *Jak patrzeć na świat organizacji*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 1993.

¹⁹ Za: B. Nogalski, *Kultura organizacyjna, duch organizacji*, Bydgoszcz: Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego 1998.

²⁰ W. J. Paluchowski, *Niematerialność usług i jej psychologiczne implikacje*, w: *Marketing usług profesjonalnych. Kultura organizacyjna – osobowość profesjonalisty*, Poznań: Akademia Ekonomiczna 1998.

w wyznawanych wartościach, dominujących stylach przywództwa, języku i symbolach, metodach postępowania i rutynowych procedurach oraz definicji sukcesu. Są to swoiste cechy każdej organizacji, które odróżniają ją od innych”²¹.

Cenną definicję zaproponowali A. Furnham i B. Gunter, według której „kultura to powszechnie przyjęte przekonania, postawy i wartości istniejące w organizacji”. Innymi słowy, kultura organizacyjna to „sposób, w jaki tutaj działamy”. Spaja ona pracowników i stwarza poczucie wspólnoty²². Wymienieni autorzy podsumowali różne definicje przedmiotu i wskazali te obszary, które z kulturą organizacji są nierozdzielnie związane: jest trudna do zdefiniowania; jest to pojęcie wielowymiarowe, składające się z wielu składników, na różnych poziomach; charakteryzuje się małą dynamiką i zmiennością; aby zmienić kulturę, potrzeba wiele czasu²³.

5. FUNKCJE KULTURY ORGANIZACYJNEJ A SYSTEMY WCZESNEGO OSTRZEGANIA

Wydaje się, że najistotniejsze w uznaniu kultury organizacyjnej za niezbędny element przy kreowaniu systemów wczesnego ostrzegania przed upadłością przedsiębiorstw są funkcje, jakie ona może spełniać. Wielu autorów zajmujących się tą problematyką podjęło próbę opisanie roli kultury organizacyjnej w działalności przedsiębiorstw.

Wyodrębnione przez Scheina funkcje, jakie może spełniać kultura organizacyjna w działalności przedsiębiorstw²⁴, dotyczą zagadnień związanych z dostosowaniem zewnętrznym organizacji oraz jej funkcjonowaniem wewnętrznym. W ramach dostosowania zewnętrznego kultura spełnia następujące funkcje: pomaga zrozumieć misję i strategię organizacji oraz identyfikację podstawowego celu organizacji przez jej uczestników; umożliwia integrację uczestników poprzez consensus dotyczący celów, jakie wyprowadzić można ze strategii oraz misji organizacji; umożliwia zwiększenie zaangażowania uczestników, oferuje porozumienie co do tego, jak i jakie zasoby należy wy-

²¹ K. S. C a m e r o n, R. E. Q u i n n, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana, model wartości konkurujących*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna 2003.

²² Za: A r m s t r o n g, dz. cyt.

²³ Tamże.

²⁴ Za: N o g a l s k i, dz. cyt.

korzystać w działaniu; uczestnicy otrzymują jednolite kryteria oceny efektów, dzięki którym jednostki i grupy są w stanie określić, czy cele zostały zrealizowane, a jeśli tak, to w jakim stopniu; pozwala ulepszać środki i przeformułowywać cele, jeśli okazuje się, że zmiana jest niezbędna dzięki kulturze organizacyjnej uczestnicy są w stanie wspólnie wypracować strategię zmiany oraz sposoby doskonalenia organizacji.

Ważne jest, aby w realizacji tych funkcji osiągnąć zgodę uczestników organizacji co do spraw bardziej lub mniej strategicznych; osobą wiodącą w wypracowaniu takiego porozumienia jest przywódca. Terminy „kultura” i „przywódca” są ze sobą ściśle powiązane. Do realizacji strategii organizacji konieczne jest współdziałanie wszystkich uczestników, z tego powodu integracja wewnętrzna ma tak duże znaczenie.

W odniesieniu do wewnętrznej integracji kultura organizacyjna spełnia następujące funkcje: definiuje granice grupy, a kultura organizacyjna – rozumiana jako narzędzia zarządzania – pozwala na racjonalne kształtowanie tych granic, co może zwiększać integrację; tworzy wspólny język, bez którego uczestnicy nie są w stanie porozumieć się między sobą, co z kolei uniemożliwia integrację (do tego właśnie służy wspólny język, który jest rozumiany przez wszystkich członków organizacji); przestrzeganie kultury organizacyjnej sprzyja zaspokajaniu potrzeby bezpieczeństwa i afiliacji; oferuje ideologię oraz pozwala na interpretację zdarzeń nagłych i niezrozumiałych, dzięki czemu redukuje poziom stresu i lęku; określa kryteria władzy i statusu, umożliwia ograniczenie występowania konfliktów na tle władzy, ogranicza występowanie negatywnych emocji i działań agresywnych (dzieje się tak dzięki temu, że ustala ona, w jaki sposób można osiągnąć autorytet, a także jak go utrzymać, wykorzystać, okazywać oraz jak odnosić się do władzy innych członków organizacji), informuje również uczestników o tym, co wolno, a co zabronione, w jaki sposób krytykować osoby sprawujące władzę, ich decyzje i propozycje; określa kryteria nagradzania i karania, dzięki czemu grupy uzyskują ściśle informacje na temat oceny zachowań, decyzji, postaw i motywacji oraz wiedzę dotyczącą tego, co w organizacji uznawane jest za dobre, a co za złe.

Jedną z podstawowych funkcji kultury organizacyjnej jest ograniczanie niepewności, co może stanowić podstawę do uznania jej za element systemów wczesnego ostrzegania przed upadłością. Funkcje, jakie zapewniają dostosowanie zewnętrzne organizacji, redukują niepewność, która wynika z funkcjonowania w zmieniającym się otoczeniu, z kolei funkcje mające zapewnić integrację wewnętrzną pozwalają uporać się z wewnętrzną niepewnością.

Kultura oferuje wspólną wizję, przez co zwiększa przewidywalność zachowań organizacyjnych, nie ma więc konieczności uciekania się do regulowania wszelkich kwestii, co w konsekwencji mogłoby doprowadzić do nadmiernego sformalizowania organizacji.

Warto zaprezentować także trzy podstawowe funkcje kultury organizacyjnej według J. Skalika²⁵.

(1) Funkcja percepcyjna. Umożliwia rozumienie środowiska, w którym organizacja działa, oraz nadaje znaczenie życiu w organizacji. Funkcja ta wynika z konkretnych wzorów myślenia, dzięki którym możliwe jest wyjaśnienie zjawisk zachodzących w otoczeniu. Kultura dostarcza członkom organizacji wszelkich informacji, których potrzebują oni do określenia porządku społecznego, sposobu rozumienia organizacji oraz wymaganego stopnia samokontroli. Cz. Sikorski proponuje, aby funkcję tę określić jako „kulturowe okulary”, przez które pracownicy spoglądają na organizację i procesy w niej zachodzące.

(2) Funkcja integracyjna. Formowanie się kultury organizacyjnej jest równocześnie procesem tworzenia się grupy, kultura jest „klejem” utrzymującym organizację w całości. Kultura obejmuje wszystko, co jest wspólne, z pominięciem indywidualnych cech jednostek, zajmuje się tym, co jest wspólne. W integracyjnej funkcji kultury ogromną rolę odgrywają symbole kulturowe, które są podstawowymi instrumentami socjalizacji. Należy zauważyć, że ta funkcja kultury może stanowić formę selekcji, ponieważ eksponowane w danej organizacji wartości nie będą odpowiadały wszystkim członkom organizacji. Taka sytuacja może stanowić potencjalne źródło konfliktów. Warto podkreślić za Sikorskim, że o skutkach tej funkcji kultury decyduje głównie świadomość jednostki, z jaką przyjmuje ona wzory kulturowe. Im stopień świadomości jest wyższy, tym osoba ma bardziej racjonalny stosunek do wzorców kulturowych, a istotna jest ogólna umiejętność integracji, a nie integracja z daną grupą. Im ten stopień jest niższy, tym bardziej ceniona jest trwała przynależność²⁶.

(3) Funkcja adaptacyjna. Jest ona blisko związana z funkcją percepcyjną. Gotowe schematy reagowania w określonych sytuacjach umożliwiają swoistego rodzaju stabilizację rzeczywistości. Członkowie organizacji czują się pewniej, mogą łatwiej zaplanować i przewidywać zachowania i postawy. Jeśli

²⁵ S k a l i k, dz. cyt.

²⁶ Cz. S i k o r s k i, *Kultura organizacyjna*, Warszawa: Wydawnictwo C. H. Beck 2002.

stopień świadomości we wdrażaniu się do stosowania tych wzorów jest niski, może wystąpić machinalizacja tych wzorów zachowania. Polega to na tym, że ludzie wyuczą się danego zachowania i stosują je machinalnie, niezależnie od ich skuteczności w przypadku zmiany warunków. Problematyka ta wiąże się ściśle z trudnościami przy wprowadzaniu zmian.

Warto zauważyć, że Ł. Sułkowski dołączył jeszcze dwie inne funkcje, które określił jako nadawanie tożsamości i stymulowanie zmian organizacyjnych. Pierwsza z nich wiąże się z tworzeniem wspólnego wizerunku przedsiębiorstwa, który ma ogromny wpływ na integrację jego członków. Druga z tych funkcji to katalizowanie zmian w organizacji wtedy, gdy wymagają tego zmiany w otoczeniu²⁷.

Należy zauważyć, że według J. Skalika²⁸ kultura organizacyjna zależy od wielu czynników, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Do czynników, które kształtują kulturę organizacji, autor zalicza: typ otoczenia; typ organizacji; cechy organizacji; cechy uczestników; płęć pracowników.

Warto zauważyć, że kultura organizacyjna spełnia wiele istotnych funkcji, które obejmują: kształtowanie zachowań strategicznych i organizacyjnych; założenie, że stanowi ona podstawowy wyznacznik ludzkich zachowań w organizacji; kształtowanie percepcji informacji płynących z otoczenia do przedsiębiorstwa i z przedsiębiorstwa do otoczenia, stanowiącej założenie, że przedsiębiorstwo jest układem synergicznym; założenie, iż jest ona szczególną siłą, która zmienia się pod wpływem warunków, zachowań ludzi i organizacji, jak również pozwala dokonywać wyborów decyzyjnych w konkretnych warunkach; tezę, iż kultura jest zmienną całością, która nieustannie powstaje na nowo, a więc w jej obrębie zachodzą zmiany.

Powyżej wymienione funkcje wskazują, że nie należy pomijać kultury organizacyjnej przy konstruowaniu systemów wczesnego ostrzegania. Mogą one stanowić istotę funkcjonowania przedsiębiorstwa, choć przysparzają jednocześnie ogromną trudność w wyznaczaniu wskaźników służących ocenie kultury organizacyjnej. Jednak problematyka ta nie jest celem niniejszego artykułu.

Rolę kultury organizacyjnej w tworzeniu odpowiedniej atmosfery pracy, racjonalności efektów oraz kreowania różnokierunkowej przedsiębiorczości

²⁷ Ł. S u ł k o w s k i, *Procesy kulturowe w organizacjach. Koncepcja, badania i typologia kultur organizacyjnych*, Toruń–Łódź: Wydawnictwo Dom Organizator 2002.

²⁸ S k a l i k, dz. cyt.

wśród pracowników podkreśla M. Strużycki²⁹. Słusznie zatem zauważa Schein, że kultura jest stanem, który łączy osobiste doświadczenia życiowe ze zbiorową mądrością. W odniesieniu do specyficznej grupy, jaką jest przedsiębiorstwo, kulturę definiuje się jako osobowość, duszę przedsiębiorstwa tworzącą jej tożsamość i odróżniającą ją od innych organizacji³⁰.

Jeśli potraktować kulturę organizacyjną jako sposób widzenia świata i komunikacji organizacji z otoczeniem, która nadaje sens jej działaniom, ponadto jeśli założymy, że same organizacje są kulturą, a przynajmniej jej częścią, a ich atrybuty ekonomiczne i społeczne mają znaczenie kulturowe i jako takie można je obserwować, to uzasadniony staje się związek pomiędzy kulturą organizacyjną a budowaniem systemów wczesnego ostrzegania. Mając na uwadze takie rozumienie kultury organizacyjnej, uzasadnione jest stwierdzenie, że właśnie ona staje się „barometrem” kondycji przedsiębiorstwa i nie należy jej pomijać przy tworzeniu systemów wczesnego ostrzegania.

To właśnie kultura organizacyjna wyjaśnia cel przedsiębiorstwa, pomysł działania, koordynację czynników produkcji, podejmowanie najważniejszych decyzji i odpowiedzialność za rezultaty. Jest ona jakby „siłą sprawczą i klejem”, który zlepia inne elementy firmy: przedsięwzięcie, produkt, czynniki produkcji, koordynację gospodarowania zasobami. Kultura organizacyjna przyczynia się do trwałości przedsiębiorstwa, dając odpowiednie bezpieczeństwo ich członkom, a w sytuacjach kryzysowych może zapewnić przetrwanie organizacji.

Według K. Obłója przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwo może osiągnąć dzięki swoim zasobom niematerialnym³¹. Uważa on, że pierwszym podstawowym zasobem niematerialnym, z którego organizacja powinna nauczyć się korzystać, są normy, wartości i zachowania społeczne, czyli kultura organizacyjna. Dysponowanie takim zasobem, jakim jest wspólnota norm i wartości jej uczestników, w zdecydowany sposób obniża koszty funkcjonowania, a więc podwyższa jej efektywność. Obłój zwraca także uwagę na cechy, które odróżniają zasoby niematerialne (w tym także kulturę organizacyjną) od zasobów materialnych.

Przedsiębiorstwa, które przywiązują dużą wagę do rozwoju kultury organizacyjnej, są w stanie osiągnąć przewagę konkurencyjną w swojej branży

²⁹ M. S t r u ż y c k i, *Przedsiębiorstwo a rynek*, Warszawa: PWE 1992.

³⁰ E. S c h e i n, *Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View*, San Francisco, CA: Josey-Boss 1985.

³¹ K. O b ł ó j, *Strategia sukcesu firmy*, Warszawa: PWE 1995.

i zrozumieć jej strategiczne znaczenie w zarządzaniu. Ponadto kultura organizacyjna pozwala osiągnąć swoistą unikalność, która pozytywnie wyróżnia się w otoczeniu i jest podstawą budowy odpowiedniej strategii. Warto podkreślić, iż przełomowe znaczenie dla budowy systemów wczesnego ostrzegania ma zasada, że kultura organizacyjna jest istotnym zasobem przedsiębiorstwa.

Kultura organizacyjna może stać się niezbędnym ogniwem kreacji systemów wczesnego ostrzegania, a jego pomijanie powoduje ogromną szkodę dla funkcjonowania przedsiębiorstwa. Warto jednak zwrócić uwagę, iż stanowi ono jedynie próbę jednoczesnego uwzględniania perspektyw: kulturowej, socjologicznej, ekonomiczno-finansowej, strategicznej. Nie wszystkie elementy systemów wczesnego ostrzegania można wyjaśnić kulturą i analizą ekonomiczno-finansową czy strategią. Proponowane ujęcie ma charakter pragmatyczny i przez konieczność uwzględniania wielu podejść jest eklektyczne, jednak pozwala na próbę weryfikacji systemów wczesnego ostrzegania.

Kultura organizacyjna postrzegana jest w złożonym kontekście zjawisk i procesów – od prostych mechanizmów socjologicznych po złożone związki natury antropologicznej³². Jest zasadniczą i jednocześnie bardzo trudno poddającą się analizie zmienną, wywierającą wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Kultura organizacyjna wydaje się wzorem wartości, które mogą spajać nowe strategie działania, nowe sposoby myślenia i uzasadniać nowe oczekiwania pod adresem systemów wczesnego ostrzegania.

Ponadto stanowi ona – obok elementów wcześniej wymienionych – dopełnienie obrazu przedsiębiorstwa. Należy zauważyć, iż tak szerokie ujęcie problemów związanych z systemami wczesnego ostrzegania nie może popadać w sprzeczność z innymi ujęciami. Perspektywa czynników niemierzalnych jest ważna dla rozstrzygnięcia w zakresie sprawnego działania systemów wczesnego ostrzegania, ale nie powinno się zapominać, iż w wyjaśnieniu procesów zarządzania przedsiębiorstwem niezbędne są inne punkty widzenia.

³² H o f s t e d e, dz. cyt., s. 38 n.

ORGANIZATION CULTURE
AS AN ELEMENT OF EARLY WARNING SYSTEMS

S u m m a r y

In the article early warning systems identifying the threat of bankruptcy of a company are presented. However, the main aim of the article is to point to organization culture as a potential indicator allowing prediction of bankruptcy of a company. Also selected conceptions of organization culture and the functions it can perform in a company are presented. It is worth noting that organization culture is a unique source for a company that can be one of the indicators of its condition.

In the author's opinion the issue of using organization culture as an element of early warning systems against company bankruptcy comprises important social and economic processes changing the way the company is managed. To be sure, determining indicators that evaluate organization culture and on this basis constructing the discriminative function may be immensely difficult, but this problem was not the subject of the present article.

Translated by Tadeusz Karłowicz

Słowa kluczowe: kultura organizacyjna, systemy wczesnego ostrzegania, upadłość przedsiębiorstw, otoczenie przedsiębiorstwa, metody wielowymiarowe i jednowymiarowe.

Key words: organization culture, early warning systems, bankruptcy of companies, a company's environment, multi-dimensional and one-dimensional methods.