



Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae

Rok 13, Nr 1/2009

Wydział Zarządzania i Administracji

Uniwersytetu Humanistyczno – Przyrodniczego Jana Kochanowskiego w Kielcach

Gospodarowanie zasobami organizacji w warunkach zagrożeń otoczenia

Tomasz Krawczyk¹

DIAGNOZOWANIE FAZY ROZWOJU ORGANIZACJI Z WYKORZYSTANIEM METODY LIST KONTROLNYCH - NA PRZYKŁADZIE PAŃSTWOWEGO GOSPODARSTWA LEŚNEGO LASY PAŃSTWOWE

Streszczenie

Opracowanie jest poświęcone próbie zidentyfikowania fazy rozwoju Państwowego Gospodarstwa Leśnego Lasy Państwowe (PGL LP) metodą list kontrolnych. PGL LP nie są sensu stricto przedsiębiorstwem ale państwową jednostką organizacyjną nieposiadającą osobowości prawnej – reprezentującą Skarb Państwa, działającą w oparciu o akt prawa powszechnego - ustawę o lasach.

Cykl rozwoju firmy (organizacji, przedsiębiorstwa) bardzo często porównywany jest do cyklu życia. Organizacja przechodzi swoiste fazy istnienia (powstaje, wzrasta, dojrzewa, upada – „umiera”) w zmiennym otoczeniu. Najprostszym modelem rozwoju firmy jest model czteroetapowy, tzn. rozróżniający etapy (fazy): przedsiębiorczości, wzrostu, dojrzałości i schyłku.

Metoda badania faz rozwoju organizacji za pomocą tzw. list kontrolnych polega na uzyskaniu wielu odpowiedzi na pytania (a precyzyjniej – określenia w założonej, najczęściej 5-stopniowej skali, stopnia identyfikacji z postawioną tezą) opisujące stan rozwoju organizacji, które są grupowane w zestawach - czyli właśnie „listach kontrolnych”. Metoda ta pozwala w sposób obiektywny określić w jakiej fazie rozwoju znajduje się organizacja. Jest bardzo istotnym narzędziem do postawienia trafnej diagnozy oraz określenia właściwej terapii – w rozumieniu dal-

¹ Tomasz Krawczyk, Nadleśnictwo Włoszczowa.

szej strategii i celów organizacji.

Diagnoza obejmuje ocenę i analizę całokształtu elementów związanych z funkcjonowaniem i rozwojem organizacji. Właściwymi obszarami diagnozy służącej określeniu fazy rozwoju organizacji są m.in.: strategia i rozwój, finanse, produkcja, organizacja, zarządzanie i marketing. Każda spośród zastosowanych w diagnozie list, dotycząca innej fazy rozwoju, obejmuje szesnaście kryteriów syntetycznych oraz czterdzieści pięć kryteriów analitycznych. Łączna ilość kryteriów analitycznych wynosi sto osiemdziesiąt.

W opracowaniu skorzystano z pracy doktorskiej Ewy Kozień (Kraków 1997 - Katedra Przedsiębiorczości i Innowacji Wydziału Ekonomicznego Akademii Ekonomicznej w Krakowie).

W wyniku analizy stwierdzono, że PGL LP bezdyskusyjnie znajduje się w fazie dojrzałości, a nawet – sądząc po analizie listy kontrolnej dotyczącej fazy rozwoju – dopiero (mimo swej ponad 80-letniej tradycji) wchodzi w tą fazę.

Wstęp

Celem niniejszego opracowania jest próba zidentyfikowania fazy rozwoju „przedsiębiorstwa” Państwowe Gospodarstwo Leśne Lasy Państwowe (PGL LP) metodą list kontrolnych. Przed próbą identyfikacji fazy zastanowić należy się czy w ogóle PGL LP można rozpatrywać w kategorii organizacji, szczególnie zaś takiej, która przechodzi określone etapy rozwoju – swoiste fazy „życia”. Zagadnienie to wydaje się interesujące przede wszystkim z powodu specyfiki PGL LP, które nie są sensu stricto przedsiębiorstwem (dlatego powyżej użyto cudzysłowu) ale państwową jednostką organizacyjną nieposiadającą osobowości prawnej – reprezentującą Skarb Państwa. Są zatem organizacją, która – na mocy prawa powszechnego (ustawy) – ma „gwarancję nieśmiertelności”, a w „jej” ramach określone zadania i przywileje. Jednak czy taka sytuacja wyłącza PGL LP z rynkowej gry, czy zwalnia z opracowywania i wdrażania strategii rozwoju ?

PGL LP są głównym dostawcą surowca drzewnego na rynek krajowy, sprzedają drewna to podstawowe źródło przychodów tej organizacji. Sprzedaż surowca drzewnego odbywa się na zasadach konkurencyjnych, tzn. nabywcami są podmioty (wzajemnie rywalizujące na rynkach producentów wytwarzających swe wyroby z drewna) których oferta zakupu jest najkorzystniejsza. Oznacza to, że „ustawowy monopolista” spotyka się z podmiotami gospodarczymi działającymi w oparciu o zasady konkurencyjności i tzw. „wolnego rynku”. Na „spotkanie” to musi być odpowiednio przygotowany, ponieważ od wyniku tego „spotkania” zależy przede wszystkim wielkość przychodu (wartość sprzedaży), pośrednio więc również ogólna kondycja finansowa organizacji, albowiem PGL LP działają na zasadzie samofinansowania. Artykuł 50. ustawy o lasach mówi: „Lasy Państwowe prowadzą działalność na zasadzie samodzielności finansowej i pokrywają koszty działalności z własnych przychodów”. Ta konkluzja wskazuje na konieczność monitorowania stanu organizacji (w tym prawdopodobnej fazy rozwoju – abstrahując od „gwarancji nieśmiertelności”), po to aby przez odpowiednie działania, w tym do-

tyczące zarządzania zasobami ludzkimi, utrzymać właściwą kondycję organizacji (w tym kondycję finansową) czyli aby nie dopuścić do wejścia w fazę schyłku.

Struktura lasów w Polsce pod względem własnościowym w sposób jednoznaczny sytuuje PGL LP w roli monopolisty. W strukturze własnościowej lasów w Polsce dominują lasy publiczne – 82,5%, w tym lasy pozostające w zarządzie Państwowego Gospodarstwa Leśnego Lasy Państwowe – 78,4%. Obecna struktura własnościowa lasów, szczególnie w odniesieniu do struktury przedwojennej (las państwowe stanowiły wówczas ok. 40% ogólnej pow. leśnej) jest wynikiem dwu podstawowych czynników, a mianowicie istotnej zmiany granic Polski po II Wojnie Światowej (las na tzw. „ziemiach odzyskanych” z oczywistych względów stały się lasami państwowymi) oraz powojennego prawodawstwa, w szczególności dekretu Polskiego Komitetu Wyzwolenia Narodowego z dnia 12 grudnia 1944 r. o przejęciu niektórych lasów na własność Skarbu Państwa (Dz. U. Nr 15, poz. 82 ze zm.).

Warto zadać pytanie jaki model zarządzania zasobami ludzkimi dominuje w Lasach Państwowych. W literaturze opisywane są różne teorie i szkoły organizacji, w praktyce często trudno jednoznacznie określić i zaklasyfikować faktycznie stosowany sposób zarządzania. Najczęściej mamy do czynienia z przenikaniem się elementów różnych szkół, teorii zarządzania oraz stylów kierowania. Jednak specyfika leśnictwa, polegająca przede wszystkim na harmonijnym godzeniu trzech podstawowych funkcji lasu tj. ekologicznych, społecznych i gospodarczych, jak również związana z istnieniem wielu tradycji i tzw. artefaktów, powoduje, że model zarządzania w Lasach Państwowych określić można jako „konserwatywny” tj. bliższy szkole klasycznej z elementami HRM (od ang. „*human resource management*”).

Cykl rozwoju firmy (organizacji, przedsiębiorstwa) bardzo często porównywany jest do cyklu życia. Organizacja przechodzi swoje fazy istnienia (powstaje, wzrasta, dojrzewa, upada - umiera) w zmiennym otoczeniu. Umiejętność rozpoznania aktualnej fazy życia pomaga w wyborze odpowiedniej strategii działania. Innymi słowy firma (organizacja, przedsiębiorstwo), podobnie jak produkt, ma swój cykl życia, który wyznacza jej miejsce na mapie rozwoju organizacyjnego. Identyfikacja fazy rozwoju firmy pozwala kierownictwu określić filozofię działania lub przeorientować dotychczasową strategię rozwoju. Poszczególne fazy cyklu życia charakteryzują się określonymi cechami, które stanowią o rodzaju decyzji podejmowanych przez kierownictwo firm. Wśród cech podlegających analizie są identyfikatory ogólne (cele), identyfikatory sfery zarządzania, identyfikatory zasobów, marketingu, reklamy, otoczenia itp.

Najprostszym modelem rozwoju firmy jest model czteroetapowy, tzn. rozróżniający etapy (fazy):

- I – przedsiębiorczości (tworzenie firmy, strategia „na przeżycie”, prosta i nieformalna struktura organizacyjna, nieformalne kanały przepływu informacji, itp.)
- II – wzrostu (ekspansja na nowe rynki, funkcjonalna struktura organizacyjna, formalna droga komunikacji, orientacja na wzmocnienie procesu techno-

logicznego i innowacyjność itp.)

- III – dojrzałości (umocnienie pozycji na rynku, wzrost zasobów finansowych, profesjonalny system zarządzania, konserwatyzm – zmniejszenie zainteresowania innowacjami itp.)
- IV – schyłku (kurczenie się zasobów finansowych, poczucie anarchii, skostniała struktura, autokratyczny styl kierowania, słaby system planowania itp.)

Celem diagnozowania faz rozwoju przedsiębiorstwa jest zbadanie i rozpoznanie rzeczywistego jego stanu. Diagnoza obejmuje ocenę i analizę całokształtu elementów związanych z funkcjonowaniem i rozwojem przedsiębiorstwa. Właściwymi obszarami diagnozy służącej określeniu fazy rozwoju organizacji mogą być: strategia i rozwój, finanse, produkcja, organizacja, zarządzanie i marketing.

Metoda badania faz rozwoju organizacji za pomocą tzw. list kontrolnych polega na uzyskaniu wielu odpowiedzi na pytania (a precyzyjniej – określenia w założonej, najczęściej 5-stopniowej skali, stopnia identyfikacji z postawioną tezą) opisujące stan rozwoju organizacji, które są grupowane w zestawach - czyli właśnie „listach kontrolnych”. Metoda "list kontrolnych" obejmuje określoną ilość zestawów pytań dla analogicznej ilości faz rozwoju organizacji (zależnie od przyjętego modelu rozwoju). W związku z tym, że najprostszy (a zarazem najbardziej uniwersalny) model rozwoju organizacji obejmuje, jak wcześniej wspomniano, cztery fazy rozwoju tj. fazę przedsiębiorczości, fazę wzrostu, fazę dojrzałości i fazę schyłku, należy utworzyć cztery zestawy pytań (tez). Poszczególne zestawy (listy kontrolne) należy tak formułować aby odpowiedzi pozytywne (maksymalna identyfikacja z daną tezą) potwierdzały znajdowanie się organizacji w tej fazie rozwoju, dla której tworzona jest lista. Innymi słowy jest to stworzenie modelowego zestawu pogrupowanych cech (kryteria syntetyczne i analityczne) opisującego daną fazę rozwoju organizacji.

Zastosowanie metody w praktyce przebiega w trzech etapach.

Pierwszy etap – określenie na podstawie zebranych informacji, stopnia w jakim poszczególne stwierdzenia dotyczą badanej organizacji. Odpowiedzi wyrażane są w pięciostopniowej skali: DD - całkowicie dotyczy (5); D - częściowo dotyczy (4); D/N - trudno określić (3); N - nie dotyczy (2); NN - w żaden sposób nie dotyczy (1).

Wybraną odpowiedź zaznacza się na liście wstawiając znak "X" w odpowiednie miejsce, a na koniec sumuje się znaki w poszczególnych kolumnach.

Drugi etap - analiza uzyskanych odpowiedzi udzielonych w poszczególnych listach kontrolnych (dla określonych faz rozwoju).

Trzeci etap – ocena i analiza otrzymanych wyników, a więc ostateczna diagnoza. W jej oparciu można opracować szereg zaleceń dla diagnozowanej organizacji.

W niniejszej pracy skorzystano z opracowania zawartego w pracy doktorskiej Ewy Koziń (Kraków 1997 - Katedra Przedsiębiorczości i Innowacji Wydziału Ekonomicznego Akademii Ekonomicznej w Krakowie). Autor dokonał nieznacznej modyfikacji zaproponowanych w w/w opracowaniu list. Identyfikatory zostały przeformułowane, przede wszystkim w celu uniknięcia takich sformułowań jak

„przedsiębiorstwo”, „firma”. Zastąpiono je uniwersalnym określeniem „organizacja”, przeformulowano także pytania, w których treści zawarto określenia dotyczące spółek kapitałowych (np. „papiery wartościowe”, „akcjonariusze” itp.). Ponadto dodano (we wszystkich listach) jedno kryterium syntetyczne – „Kultura organizacji” oraz dotyczące go trzy kryteria analityczne.

W związku z tym każda spośród list, dotycząca innej fazy rozwoju przedsiębiorstwa, obejmuje szesnaście kryteriów syntetycznych oraz czterdzieści pięć kryteriów analitycznych. Łączna ilość kryteriów analitycznych wynosi sto osiemdziesiąt. Kryteria nie są stałe lecz zmieniają się w każdej fazie.

W celu analizy uzyskanych wyników (drugi etap diagnozowania metodą list kontrolnych) zastosowana zostanie metoda ilościowa i wzór na średnią:

$$SN_i = (1 : S) \sum_{l=1}^5 l * K_{li}$$

gdzie:

i -indeks badanej fazy; i = 1,...,4

S – ilość kryteriów analitycznych

l - stopień natężenia; l = 1,...,5

K_{li} - liczba odpowiedzi o stopniu natężenia "l" dla „i-tej” listy kontrolnej

SN_i- ilościowa miara stopnia natężenia dla „i-tej” listy kontrolnej

Listy kontrolne Listy kontrolne dla Państwowego Gospodarstwa Leśnego Lasy Państwowe

(wypełnione według subiektywnej oceny autora, należącego do średniej kadry zarządzającej PGL LP)

Lista kontrolna dla fazy przedsiębiorczości

ELEMENTY FAZY PRZEDSIĘBIORCZOŚCI		Stopień identyfikacji				
Identyfikatory		DD +/+	D +	D/N +/-	N -	NN -/-
Cel	Maksymalizacja zysku					X
Strategia	Zaistnienie i utrzymanie się na rynku					X
Kultura organizacji	W organizacji praktycznie nie istnieją artefakty					X
	Wartości i normy nie są określone w żaden sposób, tak formalny jak i nieformalny				X	
	Zarówno kierownictwo jak i pracownicy nie mają realnej świadomości istnienia problemu kultury organizacji				X	
Kapitał	Wielkość kapitału jest na granicy minimum określonego przez prawo					X
	Stopień samofinansowania (kapit. własny/obcy) 1/5 do 1/3					X
	Brak własnej akumulacji powiększającej kapitał organizacji					X
	Przepływy pieniężne zbliżają się do pkt. zwrotnego (przychód ≈ koszt)	X				
Ludzie	Kierownictwo angażuje się osobiście we wszystkie sprawy organizacji				X	

	Kierownik organizacji sam ustala wynagrodzenie pracownikom			X		
	Kierownictwo stosuje ustne pochwały – zamiast nagród pieniężnych			X		
	Liczba pracowników jest niewielka				X	
	Brak polityki kadrowej w kierunku podnoszenia kwalifikacji pracowników				X	
	Mały stopień specjalizacji pracowników				X	
Styl kierowania	Autokratyczny styl kierowania		X			
Struktura organizacyjna	Praktycznie brak formalnej struktury organizacyjnej					X
	Na czele stoi jeden kierujący		X			
	Występują maksymalnie dwa szczeble hierarchiczne					X
	Nieformalny proces komunikowania					X
	Nie występują komórki sztabowe					X
	Głównie pionowy przepływ informacji		X			
	Istotne decyzje są scentralizowane (podejmowane jednoosobowo)		X			
Planowanie	Planowanie sprowadza się do planów krótkoterminowych					X
Zaopatrzenie	Organizacja nie posiada stałych dostawców			X		
	Organizacja nie posiada wyodrębnionego działu zaopatrzeniowego				X	
Produkt	W organizacji wytwarzany jest jeden produkt/usługa				X	
	Produkt/usługa jest słabo rozpoznawalny na rynku				X	
	W organizacji występuje standaryzacja i unifikacja produktów/usług	X				
	Wykorzystywane są sprawdzone technologie	X				
Obrót	Obrót i liczba klientów jest niewielka				X	
	Sprzedaż i obrót są nie duże i wykazują tendencję zwykłą			X		
	Osobiste kontakty przedsiębiorcy z odbiorcami			X		
Innowacje	Organizacja jest nastawiona na wprowadzenie radykalnych innowacji				X	
	Pełna akceptacja kierownictwa dla każdej innowacji					X
Marketing	Brak komórki zajmującej się marketingiem					X
	Wykorzystywane są niekonwencjonalne techniki aktywizacji sprzedaży					X
	Sprzedaż na dogodnych warunkach płatności				X	
Reklama	Nakłady na reklamę stanowią niewielki udział w wydatkach organizacji	X				
	Reklama ogranicza się do ogólnej informacji o organizacji i jej produkcie		X			
Wiek/ wielkość	Organizacja jest „młoda”					X
Otoczenie	Poszukiwanie stałych dostawców i odbiorców			X		
	Konkurencja opiera się na cenach, korzystnych warunkach dostaw	X				
	Analiza informacji dotyczących konkurencji i otoczenia		X			

	czenia jest niepełna					
	Konkurencja ograniczona jest do małej liczby organizacji działających na tym rynku				X	
SUMA		5	6	6	13	15

Lista kontrolna dla fazy wzrostu

ELEMENTY FAZY WZROSTU		Stopień identyfikacji				
Identyfikatory		DD +/+	D +	D/N +/-	N -	NN -/-
Cel	Zyski przeznaczone są na inwestycje			X		
Strategia	Dążenie do osiągnięcia stabilności poprzez położenie dużego nacisku na zdobywanie nowych rynków zbytu			X		
Kultura organizacji	W organizacji artefakty są trudno zauważalne, najczęściej ograniczają się do artefaktów fizycznych					X
	W organizacji zaczyna kształtować się określony system wartości i norm, nie mający jednak formalnego charakteru				X	
	Kierownictwo intensywnie dąży do „stworzenia” i wzbogacania kultury organizacji				X	
Kapitał	Zwiększają się gwarancje zwrotu kredytów i pożyczek		X			
	Organizacja pozyskuje kapitał na rozwój w różnych formach				X	
	Kilkakrotnie w krótkim okresie wzrasta kapitał własny organizacji					X
	Przepływy pieniężne osiągnęły wartość dodatnią i wykazują tendencję rosnącą				X	
Ludzie	Kierownictwo angażuje się tylko w ważniejsze sprawy organizacji		X			
	Występuje bezosobowy i sformalizowany system wynagrodzeń		X			
	Kryterium doboru pracowników stanowią ich kwalifikacje		X			
	Pracownicy – autorzy projektów racjonalizatorskich są doceniani w formie korzyści finansowych				X	
	Liczba pracowników rośnie				X	
	Następuje podział i specjalizacja pracy		X			
Styl kierowania	Styl kierowania ma charakter mieszany – z cechami stylu autokratycznego i demokratycznego		X			
Struktura organizacyjna	Na czele organizacji stoi grupa menedżerów					X
	Znaczne delegowanie uprawnień na niższe szczeble zarządzania przy ścisłej kontroli naczelnego kierownictwa			X		
	Występują trzy lub cztery szczeble hierarchiczne		X			
	Istnieje w niewielkim stopniu sformalizowana struktura organizacyjna oraz kanały komunikacyjne				X	
	Struktura wykazuje cechy struktury funkcjonalnej z wznoszącą się liczbą elementów struktury dywizyjnej		X			
	Wprowadza się komórki sztabowe odpowiedzialne za badanie rynku, planowanie, marketing i inne		X			
	Rutynowe decyzje podejmują kierownicy funkcjonalni, ważniejsze - naczelne kierownictwo na drodze konsultacji		X			
Planowanie	Obok planowania krótkoterminowego pojawia się planowanie strategiczne		X			

Zaopatrzenie	W organizacji utworzono dział zaopatrzenia		X			
	Pojawiają się stali dostawcy		X			
Produkt	Występuje standaryzacja produktów/usług		X			
	Asortyment produktów/usług zwiększa się			X		
	Produkt/usługa są rozpoznawalne przez klienta		X			
	Wykorzystywane są sprawdzone technologie, obserwując przy tym pojawiające się nowe trendy	X				
Obrót	Istnieją osobiste kontakty pomiędzy kierownictwem a kluczowymi klientami	X				
	Rośnie liczba klientów			X		
	Obrót i sprzedaż wykazują tendencję rosnącą			X		
Innowacje	Preferuje się skuteczne pomysły a nie radykalne innowacje			X		
	Realizowane innowacje charakteryzują się średnim radykalizmem		X			
Marketing	Tworzona jest komórka odpowiedzialna za marketing			X		
	Opracowany jest plan marketingowy		X			
	Poszukiwane są nowe kanały dystrybucji		X			
Reklama	Nakłady na reklamę zwiększają się				X	
	Organizacja korzysta z usług agencji reklamowych					X
Wiek/ wielkość	Organizacja jest duża i ciągle wzrasta			X		
Otoczenie	Umiarkowana konkurencja możliwa do przewidzenia		X			
	Widoczna jest ekspansywność we wszystkich sferach działalności organizacji				X	
	Wzrasta liczba stałych kontaktów z dostawcami i odbiorcami			X		
	Oferowanie produktów na konkurencyjnych warunkach sprzedaży (rabaty, inne)		X			
SUMA		2	20	10	9	4

Lista kontrolna dla fazy dojrzałości

ELEMENTY FAZY DOJRZAŁOŚCI		Stopień identyfikacji				
Identyfikatory		DD +/+	D +	D/N +/-	N -	NN -/-
Cel	Utrzymanie maksymalnych zysków na stałym najwyższym poziomie					X
Kultura organizacji	W organizacji wyraźnie da się wyróżnić artefakty grup: językowej, behawioralnej i fizycznej	X				
	W organizacji jest przestrzegany ugruntowany system wartości i norm, często spisanych w formie kodeksów itp.		X			
	Kierownictwo i znaczna część pracowników wykazuje przywiązanie do, ich zdaniem „wysokiej”, kultury organiz.		X			
Strategia	Strategią organizacji jest dywersyfikacja produkcji oraz umocnienie pozycji na rynku			X		
Kapitał	Stosunek kapitału własnego do obcego wynosi prawie 1:1		X			
	Wypracowany zysk w znacznym stopniu przeznaczany jest na rozwój przedsiębiorstwa	X				

	Organizacja zachowuje płynność finansową	X				
	Przepływy pieniężne są stabilne i dodatnie		X			
Ludzie	Na najwyższym szczeblu zarządzania dominują specjaliści, menedżerowie, doradcy, długoletni pracownicy		X			
	Kierownictwo zaczyna brać pod uwagę jakość i know-how w takim samym stopniu jak orientację na wynik finansowy		X			
	Prowadzona jest polityka kadrowa – selekcji pracowników pod kątem kwalifikacji, wykształcenia, doświadczenia		X			
	Prowadzony jest program podnoszenia kwalifikacji pracowników		X			
	Występuje duży stopień specjalizacji pracowników	X				
	Występuje motywacyjny system wynagradzania pracowników				X	
Styl kierowania	Demokratyczny styl kierowania z elementami autokratycznymi		X			
Struktura organizacyjna	Występuje sformalizowana struktura organizacyjna	X				
	Struktura organizacyjna wykazuje cechy struktury macierzowej				X	
	Występuje nastrój nieufności powodujący nacisk kierownictwa na kontrolę	X				
	Występują – prowadzone w znacznej mierze w ukryciu – długotrwałe walki o władzę		X			
	Występuje sformalizowany zestaw procedur działania	X				
	Powiększa się zakres przekazywania uprawnień decyzyjnych na niższe szczeble zarządzania			X		
	Decyzje dotyczące organizacji mają charakter polityczny (kompromis między zewn. i wewn. grupami interesów)	X				
Planowanie	Występuje planowanie strategiczne		X			
Zaopatrzenie	Przedsiębiorstwo posiada wielu dostawców		X			
	Dostawcy są łatwo zastępowalni		X			
Produkt	Występuje dywersyfikacja produkcji/usług			X		
	Produkty/usługi są rozpoznawalne na rynku przez odbiorców, przyjmowane są z zaufaniem		X			
	Produkty/usługi cechuje wysoka jakość	X				
	Organizacja stosuje nowoczesne technologie			X		
Obrót	Obrót cechuje stały wzrost z elementami stagnacji		X			
	Sprzedaż utrzymuje się na stałym poziomie z niewielką tendencją wzrostową		X			
	Występuje duża liczba stałych klientów	X				
Innowacje	Wnioski i pomysły racjonalizatorskie nie cieszą się pełnym zainteresowaniem kierownictwa	X				
	Istnieje potrzeba wprowadzania radykalnych innowacji		X			
Marketing	Organizacja posiada wyspecjalizowaną jednostkę marketingową			X		
	Prowadzone są badania marketingowe			X		

	Wyniki badań marketingowych mają wpływ na dalszą działalność organizacji				X	
Reklama	Organizacja prowadzi reklamę w środkach masowego przekazu					X
	Nakłady na reklamę stale wzrastają			X		
Wiek/wielkość	Organizacja jest „stara” i duża	X				
Otoczenie	Organizacja posiada zidentyfikowaną liczną konkurencję zagrożającą własnej pozycji na rynku			X		
	Określone są mocne i słabe strony konkurencji		X			
	Ekspansywność organizacji w opanowywaniu nowych rynków				X	
	Pojawiają się naśladowcy dążący do osłabienia jego udziału w rynku					X
SUMA		12	18	8	4	3

Lista kontrolna dla fazy schyłku

ELEMENTY FAZY SCHYLKU		Stopień identyfikacji				
Identyfikatory		DD +/+	D +	D/N +/-	N -	NN -/-
Cel	Dążenie do minimalizacji strat (zyski z działalności podstawowej wykazują tendencję spadkową)				X	
Strategia	Strategią organizacji jest utrzymanie się i niedopuszczenie do wypadnięcia z rynku		X			
Kultura organizacji	W organizacji artefakty istnieją, ich wartość nie jest już powszechnie doceniana, są postrzegane jako „archaizm”			X		
	W organizacji system wartości i norm jest coraz bardziej sformalizowany a coraz mniej przestrzegany			X		
	Kierownictwo uznaje wysoką kulturę organizacji za fakt bezdyskusyjny, mimo że jej standardy obniżają się				X	
Kapitał	Kapitał własny zaczyna się „kurczyć”					X
	Załamuje się lub ograniczona jest zdolność kredytowa organizacji				X	
	Zbyt wysokie koszty działalności spowodowane są głównie przerostami administracyjnymi		X			
	Przepływy pieniężne osiągnęły wartość ujemną i wykazują tendencję malejącą				X	
Ludzie	Zauważalny jest odpływ kadry kierowniczej i wykwalifikowanych pracowników („drenaż mózgów”)				X	
	Członkowie kierownictwa są długoletnimi pracownikami organizacji	X				
	Wśród sił kierowniczych toczy się walka o przeżycie, a wina przypisywana jest konkretnym osobom				X	
	Wśród pracowników daje się zauważyć strach o ich dalsze losy – możliwość zwolnień grupowych		X			
	Wewnątrz organizacji oraz w jego bezpośrednim otoczeniu pojawiają się walczące grupy o radykalnych stanowiskach		X			
	Zapewnienia kierownictwa o poprawie sytuacji nie mają podstaw		X			
Styl kierowania	Występuje autokratyczny styl kierowania		X			

wania						
Struktura organizacyjna	Planowana jest gruntowna reorganizacja organizacji			X		
	W organizacji występuje nieczytelność zakresu kompetencji				X	
	Występuje zbiurokratyzowany zestaw procedur działania	X				
	Proces komunikowania jest utrudniony (zdarzają się nieporozumienia związane z przekazywaniem informacji)		X			
	Struktura organizacji jest skostniała i utrudnia jej sprawne działanie			X		
	Podjęmowanie decyzji jest zbyt scentralizowane (długi proces decyzyjny)		X			
	Często decyzje podejmowane są jednoosobowo bez szerszej konsultacji			X		
Planowanie	Występuje krótkookresowe planowanie (krótkofalowa orientacja celów organizacji)				X	
Zaopatrzenie	W ciągu ostatniego roku zmalała liczba dostawców			X		
	Dostawcy są niezmienni od wielu lat (brak zainteresowania nowymi dostawcami)			X		
Produkt	Organizacja bazuje na produktach/usł. produkowanych od dawna z tendencją do ograniczania asortymentu produkcji				X	
	Maleje akceptacja produktów/usług ze strony klientów			X		
	Daje się zauważyć spadek jakości produktów/usług				X	
	Stosowane są sprawdzone procesy technologiczne		X			
Obrót	W ciągu ostatniego roku zmalała liczba odbiorców			X		
	Obroty gwałtownie spadają			X		
	Pojawiają się problemy z dystrybucją produktów		X			
Innowacje	Innowacje występują w znikomym stopniu				X	
	Organizacja jest nastawiona na radykalne innowacje			X		
Marketing	Działania marketingowe mają niewielkie znaczenie			X		
	Organizacja nie korzysta z badań marketingowych			X		
	Organizacja nie posiada strategii marketingowej			X		
Reklama	Nakłady na reklamę maleją			X		
	Poszukiwane są nowe formy reklamowania się				X	
Wiek/wielkość	Organizacja ogranicza swój zasięg („kurczy się”)				X	
Otoczenie	Przedsiębiorstwo izoluje się od otoczenia				X	
	Rynki na których działa organizacja są „nasycone”, istnieje realne niebezpieczeństwo wypadnięcia z rynku				X	
	Reakcje organizacji na nacisk otoczenia stają się łatwe do przewidzenia i bardziej konserwatywne		X			
	Występują trudności w dostosowaniu się do zmieniających się warunków ekonomiczno - prawnych		X			
SUMA		2	12	15	12	4

Na podstawie podsumowania list kontrolnych dla poszczególnych faz roz-

woju uzyskano następujące wartości wskaźnika SN_i

- faza przedsiębiorczości $SN_i = 2,4 \Rightarrow 2$
- faza rozwoju $SN_i = 3,2 \Rightarrow 3$
- faza dojrzałości $SN_i = 3,7 \Rightarrow 4$
- faza schyłku $SN_i = 2,9 \Rightarrow 3$

Powyższe wyniki, w szczególności wartości wskaźnika SN_i (czyli ilościowej miary stopnia natężenia odpowiedzi) dla poszczególnych list kontrolnych, pozwalają stwierdzić że Państwowe Gospodarstwo Leśne Lasy Państwowe to organizacja znajdująca się w fazie dojrzałości. Jednak nie sposób pominąć faktu, że wartości SN_i dla poszczególnych list nie są znacząco zróżnicowane. Wynika to z dwu elementów, a mianowicie konstrukcji modelu (formuły pytań zastosowanych w poszczególnych listach kontrolnych) i specyfiki organizacji.

Część identyfikatorów jest „odpowiedniejsza” dla typowych przedsiębiorstw, czyli organizacji nie tylko działających na rynku konkurencyjnym, ale również realnie narażonych na pełne konsekwencje tej konkurencji – z bankructwem lub upadłością włącznie. „Spłaszczenie” wartości wskaźnika SN_i przy diagnozowaniu fazy rozwoju PGL LP świadczy także o różnym „częstkowym” stopniu natężenia odpowiedzi w danych obszarach diagnozowania dla tej samej listy kontrolnej, co w konsekwencji powoduje relatywne obniżenie wartości SN_i dla całej listy.

Zdaniem autora pomocniczymi dla weryfikacji wyników diagnozy mogą być jeszcze inne wskaźniki, a mianowicie:

- procentowy udział odpowiedzi twierdzących (DD i D) dla danej listy kontrolnej, w przypadku list dotyczących PGL LP wynosi on: faza przedsiębiorczości - 24%, faza rozwoju - 49%, **faza dojrzałości - 67%**, faza schyłku - 31%
- procentowy udział odpowiedzi przeczących (NN i N) dla danej listy kontrolnej, w przypadku list dotyczących PGL LP wynosi on: faza przedsiębiorczości - 62%, faza rozwoju - 29%, **faza dojrzałości - 16%**, faza schyłku - 36%.

Powyższe wskaźniki dają efekt „wzmocnienia”, ponieważ w pewien sposób „kontrastują” wyniki, sprowadzając skalę odpowiedzi do krótkiego katalogu tj. „tak” i „nie”, eliminują zaś odpowiedzi „trudno określić”.

Biorąc pod uwagę powyższe wskaźniki potwierdza się diagnoza, iż PGL LP znajduje się w fazie dojrzałości (lista kontrolna dotycząca tej fazy otrzymała najwięcej odpowiedzi twierdzących i najmniej odpowiedzi przeczących). Stosunkowo wysoki odsetek odpowiedzi twierdzących (prawie połowa) cechuje listę dot. fazy rozwoju, nieco mniejszy – dot. fazy schyłku, najmniejszy – dot. fazy przedsiębiorczości. Odwrotnie kształtuje się wskaźnik odpowiedzi przeczących – w kolejności od najwyższych wartości: faza przedsiębiorczości, schyłku, rozwoju, dojrzałości.

Podsumowując należy stwierdzić, iż mimo że PGL LP bezdyskusyjnie znajduje się w fazie dojrzałości, a nawet – sądząc po analizie listy kontrolnej dotyczącej fazy rozwoju – dopiero (mimo swej ponad 80-letniej tradycji) wchodzi w tą fazę, niektóre identyfikatory „odnajdywane są” w fazie schyłku. Z szesnastu kryteriów

syntetycznych aż w ośmiu (50%) padły odpowiedzi twierdzące (najczęściej D) – dotyczące fazy schyłku. Taki wynik może świadczyć o tym, iż mimo ogólnej dobrej i prężnej kondycji, pojawiają się pewne elementy, na które kierownictwo organizacji winno zwrócić szczególną uwagę. Ze względu na fakt, że w kryteriach syntetycznych takich jak: „ludzie”, „styl kierowania” i „struktura organizacyjna” dla listy kontrolnej dotyczącej fazy schyłku udzielono 8 odpowiedzi twierdzących (z 14 odpowiedzi DD i D dla całej listy) należy domniemywać, że w organizacji niedoceniany jest (lub doceniany w zbyt małym stopniu) element – najogólniej rzecz ujmując - odpowiedniego poziomu wiedzy z zakresu HRM (od ang. „*human resource management*”) wśród kadry zarządzającej.

W ostatnich latach zauważa się jednak, iż wśród wyższej i średniej kadry kierowniczej PGL LP coraz powszechniejszym jest proces dokształcania się (najczęściej w formie podyplomowych studiów), często ukierunkowany właśnie na podwyższenie wiedzy z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Nie bez znaczenie jest również to, że jedną ze strategii PGL LP jest „orientacja na wiedzę”, co w praktyce przekłada się na znaczącą partycypację organizacji w kosztach kształcenia swoich członków.

Wszystko to świadczy o właściwej „reakcji” organizacji na zmieniające się warunki otoczenia, czyli zastosowanie odpowiedniej terapii (wdrożenie programu podwyższania wiedzy z zakresu HRM) po postawieniu diagnozy – być może przeprowadzonej w innej formie aniżeli analiza list kontrolnych, ale zbieżnej z wynikiem niniejszego opracowania.

Podsumowanie

Obecny stan wiedzy dotyczący zarządzania, w zasadzie bezdyskusyjnie potwierdza teorię faz rozwoju organizacji, analogiczną do cyklu życia każdego, żywego organizmu. Na naszych oczach „odchodzą”, zdawałoby się nieśmiertelne, najpotężniejsze przedsiębiorstwa. Takie przykłady znamy z najbliższego otoczenia - naszego kraju, choćby ostatnie spektakularne politycznie upadłości polskich stocznii, czy bardzo prawdopodobna upadłość narodowego przewoźnika „LOT-u”. Wielu „niezorientowanych merytorycznie” zaskoczyło, ogłoszone w 1991 r., bankructwo światowego potentata przewozów lotniczych „Pan American World Airways”. Firma ta była bowiem na rynku od 1927 r., to jest mniej więcej od czasów gdy loty pasażerskie stały się realną alternatywą dla transportu lądowego, morskiego, a później transatlantyckiego. Przykłady schyłku różnego rodzaju organizacji można by mnożyć prawie w nieskończoność. Oczywiście powodem upadłości są różne czynniki, zarówno wewnętrzne (najczęściej złe zarządzanie) jak i zewnętrzne (sytuacja geopolityczna, kryzysy gospodarcze, postęp technologiczny, naturalna konkurencja itp.). Jednak, bez względu na przyczynę, schyłek organizacji to bardziej proces niż nagłe zjawisko.

Metoda pozwalająca w sposób obiektywny określić w jakiej fazie rozwoju znajduje się organizacja jest bardzo istotnym narzędziem do postawienia trafnej diagnozy i nakreślenia właściwej terapii oraz dalszej strategii i celów organizacji. Taką właśnie, stosunkowo prostą metodą, jest metoda list kontrolnych. Należy

bowiem podkreślić, że jakkolwiek bezkrytyczne porównanie cyklu życia organizacji do cyklu życia organizmu żywego, wiąże się z nie kwestionowaniem elementu unicestwienia (śmierci – bankructwa, upadłości), to jednak często faza schyłku przechodzi w fazę odrodzenia. Aby jednak do tego mogło dojść należy w porę podjąć proces naprawczy, czyli postawić diagnozę, a jeszcze lepiej – prowadzić „stały monitoring” kondycji organizacji, aby utrzymywać ją – odpowiednimi działaniami zarządu – w fazie dojrzałości.

Ten rodzaj działania należy również prowadzić (używając do tego celu np. opisanego w niniejszym opracowaniu narzędzia – metody list kontrolnych) w organizacjach, których „życie” nie zależy wyłącznie od praw rynku i konkurencji. Taką organizacją jest Państwowe Gospodarstwo Leśne Lasy Państwowe. Organizacja ta działając na zasadzie samofinansowania się musi, podobnie jak inne „normalne” podmioty gospodarcze, przywiązywać bardzo dużą rolę do utrzymywania właściwego standardu zarządzania, aby jej „ustawowa nieśmiertelność” mogła trwać. W ocenie autora, należącego do kadry zarządzającej, kierujący PGL LP w porę zdali sobie z tego sprawę.

Bibliografia

1. Bieliński, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Warszawa 2004
2. Domagalska-Grędyś, *Diagnozowanie faz rozwoju spółdzielni metodą list kontrolnych – próba adaptacji teorii organizacji*, Uniwersytet Rolniczy w Krakowie, Kraków 2008
3. Głaz Zajączkowski Jabłoński – *Informacja o PGL Lasy Państwowe 2007* – Warszawa 2008
4. Haze, http://www.lp.gov.pl/pgl_lp/organizacja/kdlp
5. http://ergonomia.pollub.pl/ZZL_w1_stud.pdf
6. Kozień, *Diagnozowanie rozwoju przedsiębiorstwa dla potrzeb zarządzania strategicznego*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1997
7. Kwiecień, http://www.lp.gov.pl/pgl_lp/historia
8. Majchrowska, http://www.geo.uni.lodz.pl/~majchrow/krajobrazy_lezne.ppt
9. Mantura, *Marketing przedsiębiorstw przemysłowych*, Politechnika Poznańska, Poznań 2000
10. Platonoff, Sysko-Romańczuk, *Dynamiczne modelowanie funkcjonowania przedsiębiorstwa*, http://www.integracja.szczecin.pl/files/pdf/publikacje_naukowe_022.pdf
11. Statut PGL LP - Zarządzenie nr 50 Ministra Ochrony Środowiska, Zasobów Naturalnych i Leśnictwa z dnia 18 maja 1994 r.
12. Ustawa z dnia 28 września 1991 r. o lasach - Dz.U. 1991 Nr 101 poz. 444

Abstract

Diagnosing phase of development of an organization using a checklist method -on the example of The State Forests National Forest Holding

The study is an attempt to identify stages of development of The State Forests National Forest Holding. The identification is made by a checklist method. The State Forests National Forest Holding is not, strictly speaking, a company but a state organizational unit (not a corporation), which represents The Polish State

Treasury and operates on the basis of The Act on Forests.

The cycle of a company's development (an organization) is often compared to the cycle of life. An organization goes through certain stages of existence (namely it comes into being then it grows, matures and finally dies) in a changeable environment. The simplest model of a company's development is four-phased, comprising the differentiating stages of: entrepreneurship, growth, maturity and decline.

The checklist method is based on answers to questions (more precisely – describes the degree of identification with the thesis, most often in five degree scale) that describe the state of the organization and are grouped into sets (checklist). This method, in an objective way, allows us to assess what stage of development the organization is in. It is a very important tool which is used to determine a correct diagnosis as well as to assess strategy and the organization's aims.

The diagnosis includes the evaluation and analysis of elements related to the overall functioning and development of the organization. The areas of diagnoses, aimed at determining the phases of development of the organization, are: strategy and development, finance, production, organization, management and marketing. Each checklist, in the diverse phases of the organization's development includes one hundred and eighty criteria, including sixteen synthetic and forty-five analytical ones.

The doctoral dissertation of Ewa Kozień (Cracow 1997 – Department of Entrepreneurship and Innovation the Faculty of Economics of Cracow University of Economics) was used in the study.

As a result of the analysis it was found that The State Forests National Forest Holding is in the maturity stage. And even, judging by the analysis of the stage of the development, The State Forests National Forest Holding, despite eighty years of tradition, is only just coming into the stage of maturity.