Małgorzata Czerska[1]
Ryszard Rutka[2]

FORMALIZACJA JAKO DROGA WYJŚCIA Z KRYZYSU I FAZY WZROSTU ORGANIZACJI

1. Kryzysy jako składowa cyklu życia organizacji

Życie organizacji charakteryzuje się cyklicznością stanów rozwojowych. Okresy prosperity przeplatają się czasem kryzysu. Z kryzysem organizacji mamy do czynienia, gdy wyczerpały się możliwości dalszego efektywnego jej funkcjonowania tkwiące w dotychczasowych rozwiązaniach[3]. Jest to zjawisko o charakterze obiektywnym, z którym organizacje chcące przetrwać muszą sobie poradzić. Sposób radzenia sobie z tym obiektywnie występującym zjawiskiem zdecyduje o tym, czy organizacja utrzyma się na rynku, czy utraci możliwości samodzielnego funkcjonowania.

W przypadku zaakceptowania nieuchronności zmian i właściwej antycypacji przyszłości istnieje duża szansa, że organizacja przezwyciężając kryzys, wyjdzie z niego wzmocniona. Poziom sprawności organizacji racjonalnie przezwyciężającej kolejne kryzysy będzie miał tendencję wzrostową (patrz rys. 1).

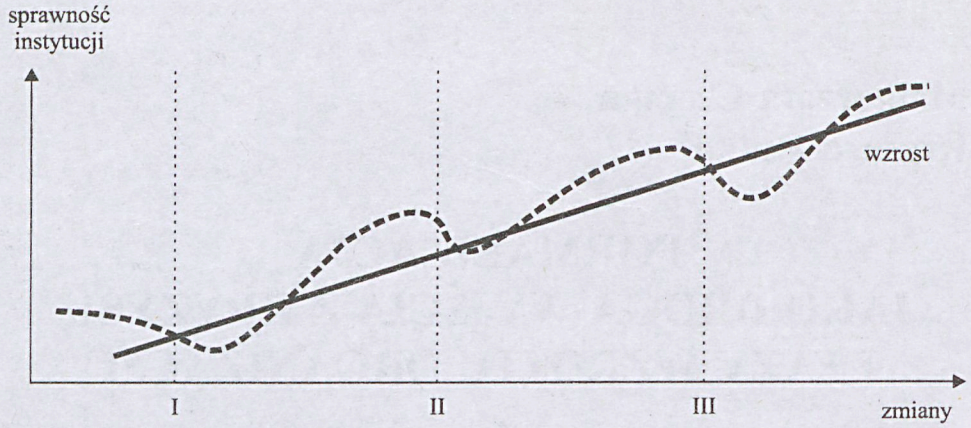
Niedostrzeganie konieczności zmian nie chroni organizacji przed koniecznością ich dokonania. Ze względu na zaskakujący charakter zmian w otoczeniu i wnętrzu przedsiębiorstwa reakcja na nową sytuację następuje często zbyt późno. Brak czasu na dogłębne rozpoznanie zagrożeń, opracowanie wariantowych rozwiązań oraz przygotowanie zmiany do wdrożenia powodują, że reakcje na sytuację kryzysową są chaotyczne, nieprzemyślane i akcyjne. Nowe propozycje są więc najczęściej nieracjonalne metodologicznie i rzeczowo. Skutkiem tego jest nieosiąganie zakładanych wyników w deklarowanym czasie. Brak pozytywnych

---

[1]Małgorzata Czerska, prof. dr hab., Uniwersytet Gdański.

[2]Ryszard Rutka, prof. zw. dr hab., Uniwersytet Gdański.

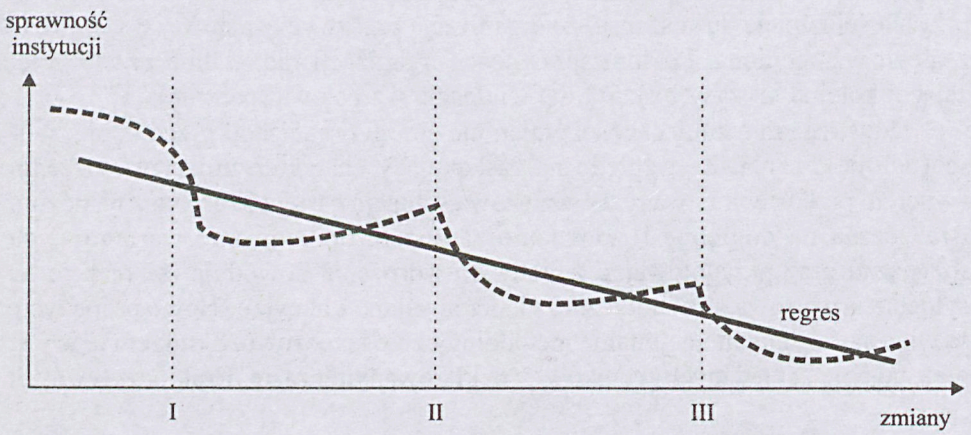
[3]M. Czerska, *Kierowanie zmianą w organizacji*, w: A. Czerniński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami*, Toruń 2002, s. 445.



Rysunek 1. Prawidłowe zdyskontowanie zmiany z powodu właściwego jej przygotowania i przeprowadzania

efektów oraz mnożące się trudności wynikające z niedopracowania procesu zmian wywołują niezadowolenie wśród adresatów zmian i uaktywniają przeciwników nowych rozwiązań. Skłania to do zarzucenia wprowadzanej zmiany i uruchomienia następnej.

Sytuacja ta może doprowadzić do powstania tzw. „błędnego koła zmian" i w konsekwencji stałego obniżenia poziomu sprawności funkcjonowania organizacji. Skrócenie cyklu zmian uniemożliwia skonsumowanie potencjalnego efektu zmiany powstałego w wyniku zbudowania organizacji funkcjonującej po zmianie w sposób bardziej efektywny niż poprzednio (rys. 2).



Rysunek 2. Nieprawidłowe zdyskontowanie zmiany z powodu niewłaściwego jej przygotowania i przeprowadzania

2. *Przyczyny występowania kryzysu w I fazie wzrostu firmy*

Wśród czynników wywołujących zagrożenia kryzysowe należy uwzględnić zmianę wieku i wielkości organizacji. Wpływ obu tych czynników na stany organizacji oraz sposoby radzenia sobie z powstającymi zagrożeniami prezentuje teoria faz rozwoju firmy L. E. Greinera[4].

Spośród 5 faz przedstawionych w tej koncepcji autorzy postanowili poddać analizie fazę pierwszą, skupiając się na przyczynach występowania kryzysu oraz sposobach ich przezwyciężania. Przyczyną skupienia uwagi na tej fazie była obserwacja stanu rozwoju polskiej gospodarki rynkowej. Znaczący w nim udział mają przedsiębiorstwa powstałe od podstaw na początku lat 90. dwudziestego wieku. Są to przedsiębiorstwa, których wiek i wielkość są charakterystyczne na schyłku pierwszej fazy rozwoju organizacji.

W I fazie, zwanej fazą wzrostu, przez kreatywność można wydzielić za J. Gościńskim[5] dwie podfazy:

1) *Poszukiwanie kierunków działalności nowej firmy.* W tym okresie dominują indywidualne działania skierowane na zewnątrz firmy. Zmierzają one do poszukiwania rodzajów, miejsc i sposobów działania, które charakteryzowałyby się wysokim poziomem oryginalności, czyli tzw. „nisz rynkowych". Jest to także okres poszukiwania dróg dostępu do szeroko rozumianych zasobów. Okres ten charakteryzuje się małym zakresem planowania i koordynacji oraz dużą kreatywnością wszystkich członków organizacji. Władzę na danym odcinku sprawuje inicjator podjętych działań. Jest to okres małej konsolidacji i dość znacznego chaosu.
2) *Wybór kierunku działania firmy.* Po okresie rozpoznania rynku i możliwości zajęcia na nim stosownej pozycji przychodzi czas na wybór tych kierunków, które wróżą sukces. Wybór oznacza konieczność koordynowania działań poprzez integrację celów indywidualnych z celami firmy. Rośnie świadomość konieczności wspólnych działań zmierzających do osiągnięcia misji organizacji, która jest jednak w dalszym ciągu federacją grup o dużej autonomii, a komunikowanie się ma charakter nieformalny.

Rozwojowi organizacji w pierwszej fazie towarzyszy istotna zmiana roli właściciela. Niezależnie od tego, czy mamy do czynienia z własnością jednoosobową, czy grupową właściciele pełnią zarówno funkcje zarządcze, jak i wykonawcze. W okresie tym w przedsiębiorstwie mamy do czynienia z wysokim

---

[4] L. E. Greiner, *Evolution and Relolution as Ization Growth*, „Harvard Business Review", July – August 1972.

[5] J. Gościński, *Cykl życia organizacji*, Warszawa 1989, s. 150–153.

poziomem integracji interesów. Pracownik jest bowiem jednocześnie współwłaścicielem firmy.

W przypadku spółek wieloosobowych lub przedsiębiorstw rodzinnych wraz z upływem czasu rodzi się niebezpieczeństwo konfliktów pomiędzy współwłaścicielami. Powstaje problem, kto ma operatywnie kierować przedsiębiorstwem jako całością (i jakie funkcje mają pełnić pozostali współudziałowcy): czy ten, kto ma największe udziały, czy ten, czyj pomysł na strategiczny kierunek rozwoju firmy został skierowany do realizacji, czy ten, kto ma największą charyzmę i kompetencje do operatywnego kierowania organizacją?

Sytuacja komplikuje się jeszcze bardziej, gdy rozwój małego przedsiębiorstwa następuje poprzez fuzje. Wówczas to w skład grupy właścicielskiej zarządzającej skonsolidowaną firmą wchodzą właściciele dotychczas samodzielnych firm. Ponieważ były to najczęściej nieduże podmioty gospodarcze, charakteryzowały się one niekwestionowaną pozycją właściciela opartą na nieformalnych relacjach wewnątrzorganizacyjnych. W nowej organizacji spotykają się więc zróżnicowane kultury organizacyjne, poglądy na sposób i styl sprawowania władzy, cele organizacji i sposoby ich osiągnięcia. Istnieje też niebezpieczeństwo konfliktu interesów bieżących i długookresowych. Byli samodzielni właściciele – zarządcy muszą znaleźć nowe miejsce w tworzącej się organizacji. Mają do wyboru:

- ograniczyć się do roli biernego udziałowca (oddać władzę właścicielowi),
- występować w roli członka zarządu odpowiedzialnego na określony obszar funkcjonowania firmy (podzieli się władzą właścicielską),
- przejąć władzę operatywnego kierowania całością nowo powstałej firmy (przejąć władzę operatywną).

Podziałowi władzy towarzyszy także ograniczenie beneficjów i naturaliów przynależnych dotychczas samodzielnie zarządzającemu oraz ograniczenie praw decydowania o podziale zysków. Współwłaściciel musi podporządkować się wprowadzanym w nowej organizacji procedurom ustalonym przez nowy organ zarządzający.

Ta nowa sytuacja generuje konflikty na tle podziału ról i profitów, szczególnie dlatego, że wszystkie relacje i role wewnątrzorganizacyjne miały dotychczas charakter niesformalizowany. Nowa sytuacja wymaga więc podjęcia kroków formalizujących. Niektórzy wspólnicy nie potrafią zaakceptować nowej roli. Wówczas najczęściej wyzbywają się udziałów na rzecz dominującego właściciela, rzadziej przechodzą na pozycje biernego udziałowca.

Uporządkowanie profilu własnościowego oraz ról udziałowców daje szanse na dalszy wzrost firmy poprzez usprawnienie zarządzania nią. Rosną też wymagania w stosunku do osób operatywnie zarządzających firmą. Sytuacja taka wymaga jednoznacznego zdefiniowania roli kluczowego właściciela, który nie może dłużej pełnić jednocześnie roli zarządzającego operatywnie i strategicznie.

Kluczowy właściciel firmy może pełnić:

1. *Rolę naczelnego dyrektora, strategiczne i operatywnie zarządzającego przedsiębiorstwem.* Określa on wówczas nie tylko misję i główne cele firmy, lecz także jej strategię i organizację, dobiera ludzi, wpływa na wszystkie podstawowe przedsięwzięcia i bierze na siebie pełną odpowiedzialność za rezultaty. Łączy więc zarządzanie strategiczne z zarządzaniem operatywnym.
2. *Właściciela występującego w roli inwestora oczekującego określonej rentowności zainwestowanego kapitału.* Oznacza to, że właściciel wycofał się z operatywnego zarządzania firmą, przekazując je wyspecjalizowanej kadrze menedżerskiej. Sam pozostaje w roli członka zarządu, rady nadzorczej lub uczestnika walnego zgromadzenia akcjonariuszy. Swój wpływ na zarządzanie firma ogranicza do uczestnictwa w decydowaniu o znaczeniu strategicznym.

W praktyce zarządzania polskimi małymi i średnimi przedsiębiorstwami można zaobserwować sytuację, w której właściciel nie umie jednoznacznie zdefiniować swojej roli. Pod presją niemożności opanowania całości sytuacji godzi się na formalne powołanie dyrektora naczelnego i profesjonalnej kadry zarządzającej, często jednak nie potrafi wyzbyć się pokusy wywierania wpływu na decyzje dyrekcji. Ad hoc podejmuje działania w celu wywarcia wpływu, lecz nie jest konsekwentny w egzekwowaniu decyzji, chce wiedzieć wszystko, lecz nie wykorzystuje informacji w sposób profesjonalny; podejmuje decyzje za podwładnych bez konsultacji z nimi; narzuca swoją wolę, lecz nie bierze odpowiedzialności za rezultaty. Wobec takiej postawy właściciela wynajęta kadra menedżerska kieruje się sztuką kompromisu i własną polityką umożliwiającą przetrwanie na stanowisku.

Skutkiem niewłaściwego podziału ról w nowo tworzącym się przedsiębiorstwie jest nieukształtowanie się niezbędnych obszarów odpowiedzialności na wysokich i średnich szczeblach zarządzania firmą. Konsekwencją tego stanu rzeczy jest nadmierna centralizacja zarządzania małą i średnią firmą. Wraz ze wzrostem firmy należy natomiast dzielić się uprawnieniami decyzyjnymi.

Zdaniem Ch. Fouriera[6], od momentu kiedy stan zatrudnienia w przedsiębiorstwie przekroczy dziesięciu pracowników, systematyczny wzrost ich liczny stanowi utrudnienie paraliżujące obieg decyzji i stawiające firmę w wyraźnie trudniejszej sytuacji.

Dla rosnącej szybko firmy zagrożeniem może być sam właściciel, zwany „człowiekiem orkiestrą". Jest on przekonany o tym, że potrafi najlepiej grać na wszystkich „instrumentach" zarządzania firmą.

W jednej z bardzo dynamicznie rozwijających się firm Trójmiasta właściciel kierował nią jak warsztatem rzemieślniczym. Właściciel był w nim kacykiem, generałem, papieżem. W tak zbudowanym imperium każdy zastępca dyrektora

[6]Ch. Fourier, *Techniki zarządzania małym i średnim przedsiębiorstwem. Podejście praktyczne*, Warszawa 1993, s. 24.

musiał uzyskać zgodę właściciela na zakup 20 ołówków lub zakup obuwia roboczego dla robotników. Proces podejmowania takich decyzji jak wybór kierunku rozwoju strategicznego czy zaciągnięcie kredytu, był identyczny jak podejmowanie najprostszych decyzji operatywnych.

Inną cechą właściciela (głównego udziałowca) utrudniającą proces doskonalenia szybko rosnącej formy jest tzw. „notablizm" – czyli granie roli ważnej osobistości lokalnej. Właściciel firmy – jeżeli jednocześnie pełni rolę zarządzającego – angażując się w politykę na szczeblu lokalnym lub krajowym, traci często z oczu cel przedsiębiorstwa lub nadużywa go dla realizacji zamierzeń prywatnych. Firma staje się tylko środkiem, który powinien pozwolić na osiągniecie „politycznego" celu właściciela.W takiej sytuacji wcześniej czy później przedsiębiorstwo stanie się niechybnie przedmiotem działań bądź decyzji, które obciążą jego przyszłość. Należą do nich:

- niższa dyspozycyjność zarządzającego lub zarządzających,
- decyzje sprzeczne z interesem przedsiębiorstwa, które jednakże będą stanowiły atut w walce politycznej miejscowych osobistości (np. opóźnienie zwolnień zbędnych pracowników w czasie kampanii wyborczej, wsparcie finansowe dla takiej czy innej działalności, „rozróby polityczne" wewnątrz przedsiębiorstwa, plany zwiększenia zatrudnienia w przeddzień wyborów),
- naciski urzędujących władz,
- działania nakierowane na zyskanie prestiżu,
- przeszkody w swobodnej grze konkurencyjnej itd.

Takie zdarzenia i decyzje obracają się zawsze przeciwko przedsiębiorstwu, które daje dużo właścicielowi, lecz nie otrzymuje od niego niczego w zamian.

W pierwszej fazie struktura formalna ma postać zalążkową. Jednak w miarę wzrostu organizacji rośnie liczba jej członków, co tworzy trudności w podziale zadań oraz ich koordynacji. Występuje wówczas kryzys przywództwa rozumianego jako kierowanie poprzez autorytet osobisty. Daje się odczuć negatywne skutki braku sformalizowanej hierarchii, podziału zadań, obowiązków, odpowiedzialności oraz procedur działania.

Konieczność wyboru strategicznego kierunku działania wymaga jednoznacznego określenia roli aparatu zarządzania firmą. Zachodzi więc konieczność podziału zadań, uprawnień i odpowiedzialności między zarząd firmy i operatywny aparat kierowniczy.

Wraz ze wzrostem firmy maleje w niej udział osób o świadomości pracodawcy, rośnie natomiast udział ludzi o postawach pracobiorcy. Nowo zatrudnieni oczekują jasno określonych ról, które mają spełniać, informacji o sposobach osiągania celów, które zostały im przypisane, precyzyjnych systemów wynagradzania itp. Zatem – na tym etapie rozwoju firmy – proces formalizacji to wspólny interes właściciela i pracobiorców.

3. *Formalizacja jako reakcja na kryzys wywołany niejasnością ról członków organizacji*

Istotą tej fazy jest wzrost stopnia formalizacji i hierarchizacji organizacji. Stosunki nieformalne zostają zastąpione regulaminami, a władza koncentruje się na najwyższych szczeblach zarządzania w danej organizacji. Taki sposób zorganizowania ogranicza subiektywizm rozstrzygnięć charakterystyczny dla zarządzania w poprzedniej fazie i zapewnia to, co można nazwać „ładem organizacyjnym".

Formalizacja organizacji polega na ustalaniu wzorców zachowań człowieka w organizacji niezależnie od tego, czy działa on samodzielnie, czy w grupach. Opracowanie takich wzorców (standardów) postępowania człowieka, a następnie skłonienie go do postępowania zgodnie z tymi wzorcami, ma na celu:

1) zapewnienie ładu wewnętrznego poprzez skodyfikowany podział zadań, uprawnień i odpowiedzialności między członków organizacji; brak jednoznacznego podziału może prowadzić z jednej strony do sporów kompetencyjnych między członkami organizacji, z drugiej zaś może prowadzić do pominięcia wykonania ważnych zadań;
2) zapewnienie pożądanego poziomu zgodności współdziałania poszczególnych składowych organizacji; sprawne wykonywanie rzeczy złożonej zależy bowiem w dużej mierze od harmonizacji czasu, miejsca i sposobu realizacji jej części składowych; dla osiągnięcia tych celów niezbędne jest opracowanie procedur postępowania, które jednoznacznie określą co, kto, kiedy, jak, ma realizować;
3) zapewnienie pożądanego poziomu pewności wyniku i sposobu działania poszczególnych składowych, cel ten można osiągnąć głównie poprzez ustalanie i narzucanie sprawdzonych procedur działania;
4) zmniejszenie poziomu napięć między członkami organizacji, które mogą powstać w wyniku zrodzenia się konfliktów na tle kompetencyjnym; napięcia te mogą odbić się na funkcjonowaniu organizacji, szczególnie w sferze którą nazywamy organizacją niesformalizowaną.
5) zmniejszenie poczucia niepewności miejsca i roli człowieka w organizacji; niektórzy członkowie organizacji, szczególnie ci o niskim poczuciu własnej wartości, działają bardzo zachowawczo i bojaźliwie, gdy nie mają określonych zakresów i sposobów postępowania;
6) umożliwienie ustalenia i wycenienia wielkości wpływu poszczególnych członków organizacji na jej funkcjonowanie. Niedostatki formalizacji mogą prowadzić do niesprawiedliwego wycenienia pracy włożonej przez członka organizacji i niewłaściwego ocenienia skutków jego działania. Doświadczenia praktyczne wskazują, że z im większą organizacją mamy do czynienia, im mniejsze jest poczucie związku między działaniem jednostki a wynikami

osiągniętymi przez całą firmę, tym trudniej jest ocenić efekty i wkład pracy człowieka, nie posługując się sformalizowanymi procedurami.

Wzrost organizacji wymaga opracowania środków harmonizacji działań jej członków poprzez:

- sformalizowanie obowiązków (podział ról aktywności),
- sformalizowanie uprawnień do działania,
- sformalizowanie odpowiedzialności (kryteriów oceny),
- sformalizowanie relacji między członkami organizacji (hierarchicznych, technicznych, informacyjnych, funkcjonalnych),
- sformalizowanie procesów (opracowanie procedur),
- sformalizowanie systemów motywacyjnych.

Wraz ze wzrostem organizacji prowadzącym do powstania nowych szczebli zarządzania, rozszerzenia oferty rynkowej, zwiększenia obszaru działania itp. pojawiają się nieznane dotąd trudności w sprawnym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Najważniejsze z nich to:

- opóźnienia w rozwiązywaniu problemów ze względu na konieczność zaangażowania wielu stanowisk organizacyjnych należących do wielu komórek i szczebli hierarchicznych,
- partykularne interesy poszczególnych decydentów będące w konflikcie z celami całej organizacji.

Osiągnięcie wymienionych wyżej celów formalizacji wiąże się z koniecznością poniesienia określonych kosztów. Do kosztów zaliczamy nie tylko koszty tworzenia przepisów formalnych, lecz także koszty wymuszenia ich przestrzegania, a także ujemne skutki wpływu przepisu formalnego na motywację i zachowanie człowieka w organizacji.

Wymienione wyżej pozytywne skutki formalizacji są niestety często pomniejszane przez jej negatywne skutki[7]. Relacje pomiędzy pozytywnymi i negatywnymi skutkami formalizacji wyznaczają granicę racjonalności owego procesu. Zawsze więc należy dążyć do osiągnięcia optimum formalizacji ze względu na cel i warunki funkcjonowania organizacji.

Bibliografia

1. Czerska M., *Kierowanie zmianą w organizacji*, w: A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami*, Toruń 2002.
2. Fourier Ch., *Techniki zarządzania małym i średnim przedsiębiorstwem. Podejście praktyczne*, Warszawa 1993.

[7] Szerzej patrz: R. Rutka, *Jak tworzyć dokumentację organizacyjną przedsiębiorstwa*, Gdańsk 2003, s. 17–21.

3. Greiner L. E., *Evolution and Relolution as Ization Growth*, „Harvard Business Review", July – August 1972.
4. Gościński J., *Cykl życia organizacji*, Warszawa 1989.
5. Rutka R., *Jak tworzyć dokumentację organizacyjną przedsiębiorstwa*, Gdańsk 2003.

Małgorzata Czerska
Ryszard Rutka

FORMALISATION AS A WAY TO OVERCOME CRISIS IN THE FIRST STAGE OF AN ORGANISATION'S GROWTH

SUMMARY

This paper describes the problems cased by development of Polish small and medium enterprises. Authors fucused on the organizational aspects of this problems. In their opinion one of the main reason of crisis is that the rules of participations are not clearly and formally defined. Based on L.E. Greiner's concepts the present process of formalization as an effective way of overcoming a crisis caused by organizational growth.