

nie dopuścić do wejścia w ostatnią fazę. Gdyby wykluczyć z tego modelu fazę schyłku, organizacja wspinałaby się po niekończącej się krzywej rozwoju lub co najwyżej ustabilizowałaby się na jakimś stałym poziomie. Jest to oczywiście zbyt optymistyczne założenie. Organizacja nie może trwać nieskończenie długo, choć niektóre z nich przeżywają swoich założycieli. Z kolei inne zaczynają i kończą zarzadem swoją działalność w fazie przedsiębiorczości.

Literatura

- Bleicher K., Kaut, *Unternehmensentwicklung und organisatorische Gestaltung*, Fischer (UTB), Stuttgart, New York 1979.
- Kozien E., *Biogenerowane rozwoju przedsiębiorstwa dla potrzeb zarządzania strategicznego*, praca doktorska, AE w Krakowie, Kraków 1997.
- Kozien E., *Niektóre modele rozwoju organizacji*, Zeszyty Naukowe, AE w Krakowie, Kraków 1998, nr 519.
- Mintzberg H., *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, Prentice Hall International ed., Englewood Cliffs, New Jersey 1979.
- Mintzberg H., *Power and Organisation Life Cycle*, in: Academy of Management Review, 1984.
- Mintzberg H., *The Strategy Concept, Five P.S. for Strategy*, California Management Review 1987, nr 1.
- Pumpin C., Prange J., *Management der Unternehmensentwicklung*, Campus Verlag, Frankfurt, New York 1991.
- Rebbins P., *Organization Theory: Structure, Design and Applications*, PHI Inc., New York 1989.
- Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie*, WPW, Wrocław 1992.

Selected Models for the Development of Organizations

In this article, the author discusses issues connected with the growth of organizations. She looks at the models developed by H. Mintzberg and K. Bleicher, in particular. H. Mintzberg's strong-arm policy model, which offers an interesting view of how enterprises are structured. In turn, K. Bleicher's model of organizational development highlights various development paths on the basis of both an enterprise's internal potential and its external possibilities. Finally, the author proposes a four-stage, composite model of enterprise development.

Ewa Kozień

Katedra Podstaw Organizacji i Zarządzania

Wybrane modele rozwoju organizacji

1. Przedstawienie i założenia metody

Interesujące ujęcie problematyki rozwoju organizacji prezentuje H. Mintzberg, tworząc dwóch modeli. Szczególnie interesujący jest model polityki silnej ręki, w którym autor zwraca uwagę na istoty, a nie uwzględniany we wcześniejszych przedstawionych modelach element, a mianowicie ustroj przedsiębiorstwa. W 1979 r. opracował on model rozwoju organizacji, w którym wyróżnił cztery podstawowe fazy¹.

Etap pierwszy: a) *Craft Structure* - pracownicy podejmują wspólne działania razem z przedsiębiorcą. Wzajemna koordynacja działań ma charakter nieformalny. Podział pracy jest ściśle związany z umiejętnościami pracowników; b) *Entrepreneurial Structure* - charakteryzuje się wertykalnym podziałem pracy. Właściciel-przedsiębiorca osobiste podejmuje decyzje oraz koordynuje pracę zespołu poprzez bezpośrednie zarządzanie i kontrolę. Kierowanie ma charakter scentralizowany a struktura organizacyjna oraz system komunikacji jest nieformalny.

Etap drugi: *Bureaucratic Structure* - związany jest z podjęciem przez przedsiębiorcę produkcji masowej jednego lub grupy wyrobów. Rozpiętość kierowania jest tak duża, że prowadzi do podziału pracy w sferze wykonawczej, funkcjonalnej oraz w sferze kierowania. Struktura organizacyjna jest rozbudowana, pojawiają się szlabry doradcze ma ona charakter sternalizowany.

Etap trzeci: *Divisionalized Structure* - charakteryzuje się dywersyfikacją działalności. Dywizjonalizację struktury wymusza powstanie nowych produk-

* Artykuł ten jest kontynuacją rozważań nad modelowym ujęciem rozwoju organizacji, przedstawionych w artykule: E. Kozień, *Niektóre modele rozwoju organizacji*, Zeszyty Naukowe, AE w Krakowie, Kraków 1998, nr 519, s. 125-138.

¹ H. Mintzberg, *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, Prentice Hall International ed., Englewood Cliffs, New Jersey 1979, s. 241.

W fazie tej szczególnie znaczenie ma tworzenie organizacji międzynarodowych oraz regionalnych. Następuje przekształcenie dotychczasowej struktury dywizyjnej według wyrobu lub rynku w strukturę macierzową.

Potencjalny kryzys tej fazy tkwi w istocie integracji kłku organizacji, co może prowadzić do zbyt wielkich wymagań wobec zarządzających sferą operatywną (problem koordynacji). Istotne jest to, by pojawiające się problemy w organizacjach były rozwiązywane na bieżąco, a także by system zarządzania był efektywny i skuteczny.

Kolejną fazą rozwoju przedsiębiorstwa jest faza współpracy. Gdy rozwój przedsiębiorstwa poprzez akwizycję nie przynosi oczekiwanych rezultatów, to alternatywną propozycją dalszego jego rozwoju jest współpraca z innymi przedsiębiorstwami. Produkcja nowych wyrobów oraz wejście na nowe rynki zbytu może przebiegać stosunkowo szybko poprzez otwarcie na kooperację z innymi przedsiębiorstwami. Współpraca może dotyczyć licencji, joint ventures albo wyłączne strategiczne związki. Główne kierunki polityki przedsiębiorstwa zintensyfikują do tworzenia wartościowych zasobów poprzez kooperację z partnerami rykowymi na podstawie ich komplementarnej działalności. W sytuacji zanikania aktywności i systematycznego wyczerpywania się zasobów, strategia zostaje ukierunkowana na wykorzystanie synergii. Od uczestników kooperacji wymaga się przedsiębiorczych, nieinstytucjonalizowanych i partnerskich zachowań. Przyczyny kryzysu tej fazy znajdują się w niestałości realizacji form współpracy pomiędzy partnerami. Istota tkwi w zmianie z biegiem czasu polityki przedsiębiorstwa, celów, strategii oraz układu władzy, co może prowadzić do odstąpienia od układu współpracy poszczególnych partnerów.

W ostatniej fazie rozwoju – fazie restrukturyzacji, przedsiębiorstwo, którego rozwój poprzez akwizycję lub współpracę jest ograniczony i mimo poniesionego wysiłku nie jest ono w stanie pokonać słabych stron, to pozostaje jeszcze alternatywa rozwoju poprzez restrukturyzację przedsiębiorstwa. Restrukturyzacja może okazać się dla przedsiębiorstwa sposobem zapobiegającym jego upadkowi. Może ona przybrać formę restrukturyzacji wewnętrznej – nabywanie części przedsiębiorstwa przez własną kadrę kierowniczą (*management buy out*) lub zewnętrzną, która polega na podziale przedsiębiorstwa na segmenty, te zaś przejmowane są przez zainteresowane podmioty z zewnątrz. Jedynym zagrożeniem jest to, że nie wszystkie segmenty przedsiębiorstwa znajdują nabywców na rynku, dlatego upadek ich jest nieunikniony.

Zjawisko cyklicznego rozwoju organizacji było i jest przedmiotem zainteresowania w pracach wielu badaczy teorii organizacji i zarządzania. W ewoluującej organizacji różnego typu można zaobserwować krótszą lub dłuższą ich żywotność. Niektóre organizacje nie przeszły i awet pełnego cyklu życia, tkwiąc przez długie lata we wczesnej fazie ich rozwoju, albo upadły nie uzyskawszy dojrzałej formy, lub też zostały wchłonięte przez bardziej rozwinięte struktury. Etapy cyklu życia organizacji, tj. powstanie, wzrost, dojrzałość

i niekiedy schyłek wyznaczają ramy jej funkcjonowania, stanowiąc wyznaczniki jej rozwoju.

Rozszerzając problematykę modelowania rozwoju organizacji, zaproponowano syntetyczny model jej rozwoju. Opracowany model opisuje cztery charakterystyczne etapy rozwoju: przedsiębiorczość, wzrost, dojrzałość i schyłek. Etapy te posiadają charakterystyczne cechy, a mianowicie:

Etap I – przedsiębiorczość: idea przedsiębiorstwa, twórczość i kreatywność przedsiębiorcy, strategia organizacji – przejście, dostępność zasobów finansowych (własnych i obcych), *cash-flow* mierzący do osiągnięcia punktu własnego, ukierunkowanie na zasoby ludzkie, duża motywacja i zaangażowanie pracowników, autokratyczny i paternalistyczny styl kierowania, prosta i nieformalna struktura organizacyjna, nieformalne kanały komunikacji, scentralizowany proces decyzyjny, słaby system planowania i kontroli, silna orientacja na technologię, otwartość na innowacje, analiza otoczenia – poszukiwanie niszy rynkowej, ukierunkowanie na klienta (odbiorcę);

Etap II – wzrost: ekspansja na nowe rynki zbytu, różne formy pozyskiwania zasobów finansowych, *cash-flow* osiąga wartość dodatnią, silna motywacja i identyfikacja pracowników z misją organizacji, styl kierowania autokratyczny z elementami stylu demokratycznego, funkcjonalna struktura organizacyjna (specjalizacja), dodatkowo wprowadza się sztaby doradcze, formalna droga komunikacji, stosowanie metod i technik zarządzania, jedność zarządzania, system planowania i kontroli, orientacja na wzmocnienie procesu technologicznego, otwarcie na innowacje;

Etap III – dojrzałość: umocnienie pozycji na rynku, dywersyfikacja działalności, wzrost własnych zasobów finansowych, *cash-flow* jest dodatni, demokratyczny styl kierowania z elementami autokratycznymi, stabilna i formalna struktura organizacyjna wykazująca cechy struktury macierzowej, wydłużona formalna droga komunikacji, profesjonalny system zarządzania, proces decentralizacji decyzji, *know-how*, konflikty z zarządem, w sytuacji gdy nie jest określona płaszczyzna współpracy z kierownictwem niższych szczebli zarządzania, konflikty interesów między wewnętrznymi i zewnętrznymi grupami wpływów, konserwatyzm (niechęć do zmian – dążenie do utrzymywania *status quo*), instytucjonalizacja procedur działania, planowanie strategiczne, zmniejszenie zainteresowania innowacjami;

Etap IV – schyłek: utrzymanie się na rynku (dążenie do minimalizacji strat), kureczenie zasobów finansowych, przepływy pieniężne wykazują tendencję malejącą aż do osiągnięcia wartości ujemnej, duża fluktuacja kadr, ściśnięcie się różnych wewnętrznych grup interesów, poczucie anarchii, występuje autokratyczny styl kierowania, struktura organizacyjna jest skostniała, proces komunikowania jest niesprawny, proces centralizacji decyzji, słaby system planowania, przestarzały produkt, słaba orientacja na innowacje.

Należy w tym miejscu sobie zadać pytanie, czy każda organizacja przechodzi przez te fazy. Niekoniecznie. Jeśli jest to możliwe zarząd będzie starał się

2

3

W fazie dojrzałości przedsiębiorstwo przeżywa „chaos” przy przejściu między różnymi konfiguracjami władzy, a sytuacja przeskadza w dalszym stopniuowym wzroście organizacji. Cała władza w przedsiębiorstwie skupiona jest na najwyższym szczeblu zarządzania (*Top Management*) i w sztabach, gdzie wpływ różnych grup interesów nie są postrzegane w przedsiębiorstwie. Za sprawą odpowiadających im tylko te „siły”, które stanowią układ władzy w przedsiębiorstwie. Koniecznością wzrastającego przedsiębiorstwa jest powołanie formalnej struktury, z możliwością wpływu na władzę średniego szczebla zarządzania. Najwyższy szczebel zarządzania przedsiębiorstwem może stopniowo przekazywać część swoich kompetencji na średni szczebel zarządzania, który dąży do realizacji własnych celów dbając, z jednej strony o niezależność przedsiębiorstwa, a z drugiej strony o podniesienie prestiżu i dochodów poprzez rozwój przedsiębiorstwa. W fazie dojrzałości stawia się na zaangażowanie specjalistów (ekspertów) oraz wykorzystanie ich fachowych umiejętności w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. Z czasem specjaliści przejmują całkowitą kontrolę nad firmą, stanowią bufor dla konfliktów powstających między kierownictwem naczelnym a członkami organizacji. W fazie dojrzałości przedsiębiorstwo broni się przed silnymi wpływami zewnętrznymi, koncentrując całą władzę w rękach zarządu i ekspertów. W fazie tej zmierza się do takiego układu władzy, który odpowiadałby koncepcji dualistycznej z ukierunkowaniem na pluralistycznym model ustrojowy przedsiębiorstwa. W modelu dualistycznym lub pluralistycznym zakłada się, że w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa przejawiają się interesy różnych grup, głównie pracowników i pracodawców, choć „stroną może być tutaj również społeczeństwo, toteż można zaobserwować odwrócenie zasady „co jest dobre dla mnie, jest dobre dla społeczeństwa”, na zasadę „co jest dobre dla społeczeństwa, jest dobre dla mnie”.

To jednak w rzeczywistości prowadzi do uznania, że w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa przejawiają się interesy różnych grup, które mogą występować równocześnie przez dłuższy okres bez zakłóceń. Gdy układ sił w przedsiębiorstwie będzie się bronił przed zaistnieniem pluralistycznego modelu ustrojowego przedsiębiorstwa może dojść do tego upadku.

W ostatniej fazie – fazie upadku – przy takim układzie (konfiguracji) władzy, gdzie siłę zarządzającą przedsiębiorstwa stanowi najwyższy szczebel zarządzania, dochodzi w końcu do samozakłóceń. Przedsiębiorstwo, choć duże i potężne, nie może oprzeć się zewnętrzny wpływom grup nacisku oraz wewnętrznej „opozycji”, która krytykuje politykę silnej ręki w przedsiębiorstwie. Powstają konflikty między różnymi grupami interesu, które przy zmieniającej się intensywności mogą występować przez wiele lat. Skomplikowany i długotrwały proces negocjacji z różnymi grupami wpływów często zostaje zastąpiony trzeźwą kalkulacją i jednoosobowym podejmowaniem decyzji.

Takie rozwiązanie jak można zaobserwować w przeszłości prowadzi do silnych zakłóceń, a nawet upadku przedsiębiorstwa.

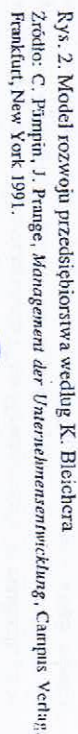
Z kolei K. Bleicher opracował model rozwoju organizacji (przedsiębiorstwa) w podobnym kryzysowym ujęciu, jak L.R. Greiner, z tą różnicą, że K. Bleicher nie koncentruje się wyłącznie na wewnętrznym rozwoju organizacji, lecz wskazuje na zewnętrzne alternatywy rozwoju. Zewnętrzny rozwój organizacji może odbywać się poprzez zjednanie, współpracę lub restrukturyzację.

K. Bleicher przedstawia model rozwoju przedsiębiorstwa w sześciu fazach (rys. 2). Każda faza rozwoju kończy się wystąpieniem specyficznego, potencjalnego kryzysu, który z jednej strony – jak u Greinera – stanowi próg przy przejściu do następnej fazy rozwoju, a z drugiej strony, którego niepokonanie może spowodować upadek przedsiębiorstwa. Podczas trzech pierwszych faz rozwoju przedsiębiorstwo może wzrosnąć, opierając się na wewnętrznym potencjale. Dalszy rozwój przedsiębiorstwa może być realizowany poprzez połączenie z innymi przedsiębiorstwem, co stwarza możliwość korzystania ze wspólnego potencjału.

W pionierskiej fazie rozwoju przedsiębiorstwa istotny jest pomysł związany z tym, jaki wyrob będzie produkowany oraz działania skoncentrowane na próbie opanowania technologii. W momencie gdy proces produkcyjny zostanie opanowany z sukcesem, nowy produkt, który zaspołoi potrzeby ograniczonego kręgu odbiorców, zostanie wprowadzony na rynek (wejście na rynek poprzez pierwszy odbiór). Aktywność w fazie pionierskiej skupiona jest wyłącznie na calosci na idel technologii i wejściu na rynek. Zatożyciel przedsiębiorstwa jest często zarówno wynalazcą i przedsiębiorcą, cechując go kreatywność, innowacyjność i gotowość poniesienia na siebie ryzyka. W zakresie wewnętrznej organizacji można zauważyć wiele improwizacji, przedsiębiorca wydaje polecenia osobiste i bezpośrednio swoim podwładnym. Zarządza przedsiębiorstwem, opierając się na własnych umiejętnościach, wiedzy, intuicji i doświadczeniu. Zachowania pracowników są wzmacniane przez osiągnięcie sukcesu. W operatywnym działaniu na plan pierwszy wysuwają się problemy w zakresie realizacji funkcji przedsiębiorstwa związane z zaopatrzeniem, gospodarką materiałową, produkcją, magazynowaniem i dystrybucją. Dużo uwagi poświęca się zabezpieczeniu finansowemu.

Czynnikowi kryzysogennym fazy pionierskiej można upatrywać w samej idei przedsiębiorstwa. Wzrost przedsiębiorstwa jest nieunikniony, a jego przetrwanie zależy od przedsiębiorcy, który musi być w stanie przewidywać i planować przyszłość. W tym celu musi posiadać odpowiednie umiejętności i wiedzę. W tym celu musi posiadać odpowiednie umiejętności i wiedzę. W tym celu musi posiadać odpowiednie umiejętności i wiedzę.

W fazie zdobywania rynku udaje się zrealizować przedsiębiorstwu jego podstawową ideę dotyczącą szerszego udostępnienia odbiorcom produktu (-ów) na rynku. Nisza rynkowa zostaje poszerzona. Zwiększa się niezaspokojenie wystąpienia wąskich gardeł w zakresie dostaw. Z ciągłym wzrostem przedsiębiorstwa związane są potrzeby finansowe, oznacza to niekiedy przyjęcie nowych wspólników lub zmianę formy prawnej przedsiębiorstwa



Rys. 2. Model rozwoju przedsiębiorstwa według K. Blechera
Zróćło: C. Pimpini, J. Prange, *Management der Unternehmensentwicklung*, Campus Verlag, Frankfurt, New York 1991.

Przeżyty kryzysu fazy zdobywania rynku należy szukać w błędnym oszacowaniu możliwości wzrostu organizacji w stosunku do jej wewnętrznej potencjalności, a także konkurencji w momencie wejścia przedsiębiorstwa na rynek i utrzymywania na nim pozycji. Kryzys organizacji może być również konsekwencją zaniedbania tworzenia potencjałów strategicznych wskutek koncentrowania się na „mnożeniu” istniejącego.

Faza dywersyfikacji polega na zróżnicowaniu i opracowaniu nowych produktów, co wiąże się z wprowadzaniem innowacji poprzez szukanie nowych technologii. W zależności od postępującego procesu dywersyfikacji produkcji może nastąpić skokowy (gwałtowny) rozwój organizacji. Elementy, na które zwraca się szczególną uwagę w tej fazie, to: narzędzia efektywnego zarządzania, kultura organizacyjna oraz kreatywność pracowników. Zmiany dotyczącego cyzyjnego sformułowania celów oraz określenia polityki przedsiębiorstwa. W fazie tej w wyniku zróżnicowania asortymentu produktów poszukuje się nowych pól działania w sferze technologicznej i rynkowej w celu zmniejszenia zależności od dotychczasowej domeny. Proces dywersyfikacji może przybrać różne formy i powodować dywizjonalizację struktury. W fazie tej ze względu na ułatwienie kierowania może dojść do oddzielenia nowych segmentów i tworzenia prawie niezależnych filii. Zarządzanie strategiczne jest ukieierunkowane na zróżnicowanie. Na znaczeniu zyskuje zarządzanie portfelowe.

W fazie dywersyfikacji może wystąpić potencjalny kryzys, gdy przedsiębiorstwo w zaawansowanym procesie dywersyfikacji nie opamięta w pełni procesów technologicznych produkowanych wyrobów lub straci pozycję na rynku. Kryzys może również zwiększyć niekompetentność kierownictwa.

W fazie zjednoczenia, gdy przedsiębiorstwo nie może osiągnąć określonych celów i wzmacnić swojego udziału w rynku w wyniku własnej wewnętrznej aktywności, czy też postępujący – oparty na wewnętrznych potencjałach – proces dywersyfikacji przebiega w wolniejszym tempie, to przedsiębiorstwo może wystrząść poprzez połączenie z innym przedsiębiorstwem i wykorzystanie jego potencjału. Proces koncentracji kilku organizacji prowadzi do tworzenia takich form organizacyjnych – prawny jak holding. Układ typu holdingowego nazywany jest potocznie układem matka-córka (spółka holdingowa – spółka filialna). Przedsiębiorstwo macierzyste działa jako holding strategiczny i finansowy. (Holding finansowy pozwała na scentralizowane dysponowanie znacznymi środkami finansowymi bez ich bezpośredniego posiadania. Holding strategiczny umożliwia władzom zająć się głównie podejmowaniem decyzji strategicznych. Ij – zapewnieniem pomocy w zakresie rozdawania środków finansowych, dostępu do nowych technologii, marketingiem, kupnem i sprzedażą przedsiębiorstw).