

Grzegorz Belz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

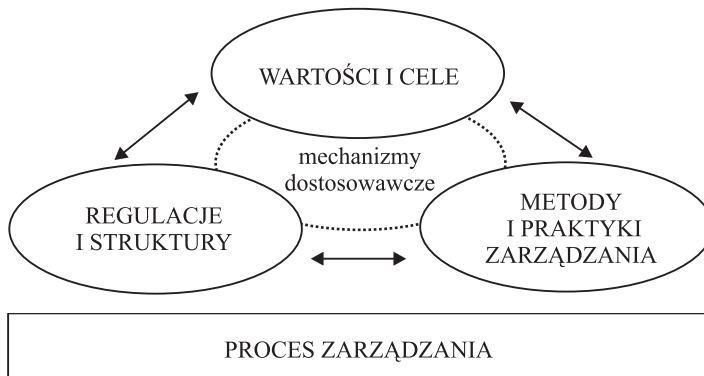
PROBLEMY ROZWOJU SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKO CZYNNIKA WZROSTU MAŁYCH I ŚREDNICH FIRM

1. Rozwój systemu zarządzania w perspektywie modelu wzrostu Greinera

Prezentowane w artykule rozważania dotyczące problemów rozwoju systemu zarządzania w procesie wzrostu przedsiębiorstwa opieram na modelu 5 faz wzrostu zaproponowanym przez Larry'ego Greinera [Greiner 1998]. Model ten daje w moim przekonaniu możliwość prostego ustrukturyzowania problemów rozwojowych analizowanych firm w kontekście systematyzacji procesów zarządzania.

Odnosząc się do przedmiotu, któremu poświęcony jest niniejszy artykuł, a więc do systemu zarządzania, przyjmuję, iż należy przez niego rozumieć całokształt: wartości i celów, regulacji i struktur oraz metod i praktyk zarządzania, a także relacji między nimi, warunkujących sposób realizacji procesu zarządzania organizacją. W strukturze tak zdefiniowanego systemu występują zatem trzy podsystemy: wartości i celów, regulacji i struktur oraz metod i praktyk zarządzania (zob. rys. 1). Podlegają one nieustannej interakcji dzięki mechanizmom dostosowawczym będącym wyrazem osobowości oraz indywidualnych skłonności do zmian kluczowych postaci organizacji. Wypadkowa oddziaływania powyższych podsystemów stymuluje przebieg procesu zarządzania, rozumianego jako cykliczny, powtarzalny zbiór działań koordynacyjnych i regulacyjnych służących osiągnięciu celów organizacji [Skalik, Belz 2006].

Wartości i cele wynikają z podstawowych założeń oraz aspiracji twórców i właścicieli danej organizacji, a także w pewnym stopniu jej interesariuszy. Wartościami organizacji są te cechy o charakterze ekonomicznym, społecznym czy też użytecznym, które wyróżniają ją w otoczeniu. Mogą być nimi: wysoka jakość, kreatywność albo przywództwo kosztowe. Są organizacje, w których wartości jako stabilny fundament ich funkcjonowania w dużym zakresie dotyczą procesu zarządzania i zachowań ludzi. Są nimi m.in.: spójność w procesie decydowania, korzystanie z różnorodności, kreowanie liderów, dążenie do doskonałości czy też czerpanie radości ze



Rys. 1. Struktura systemu zarządzania organizacją

Źródło: [Skalik, Belz 2006].

współpracy. Dla projektantów organizacji ważna jest znajomość czynników kształtujących wartości i cele. Do najważniejszych należy zaliczyć: charakter otoczenia, potrzeby podmiotów kształtujących wartości i cele, sposób ich budowy oraz poziom rozbieżności między występującym a oczekiwanym stanem tych wartości i celów.

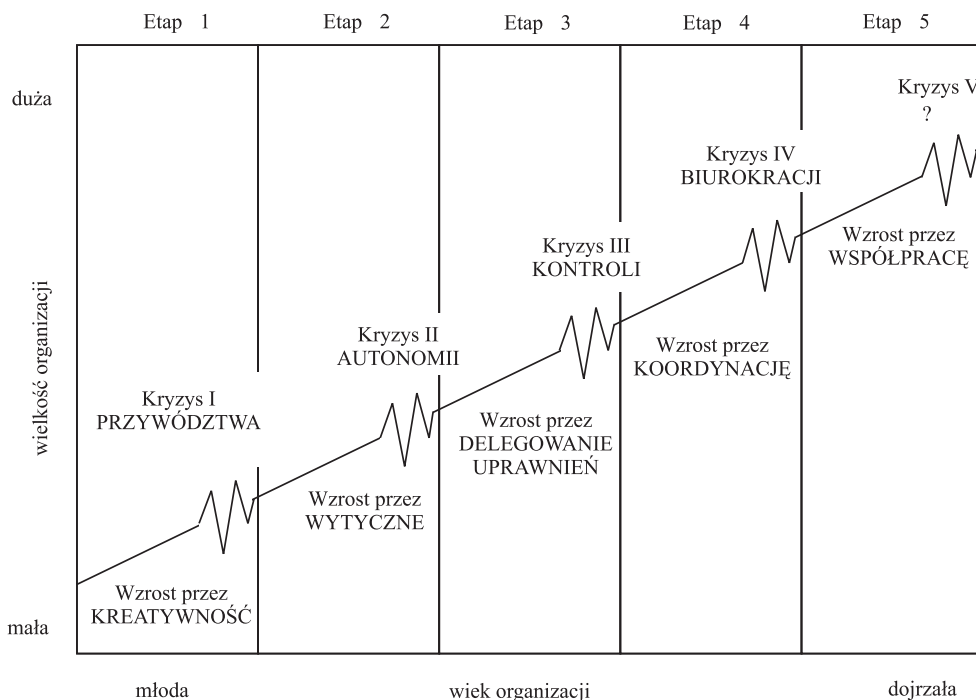
Regulacje i struktury jako kolejny element systemu zarządzania są zbiorem zasad funkcjonowania organizacji, które określają umiejscowienie władzy, hierarchię, więzi organizacyjne oraz sposób podejmowania decyzji. Zasady te mogą być ukształtowane w sposób bardzo szczegółowy i jednoznaczny oraz podlegać wysokiej formalizacji, a także mieć charakter bardziej ramowy, pozwalający na dynamiczne przemodelowanie więzi hierarchicznych i procesów decyzyjnych w zależności od rodzaju i natury zachodzących w organizacji zjawisk. W procesie projektowania systemu zarządzania należy uwzględniać kluczowe czynniki kształtujące struktury i regulacje, do których zaliczyliśmy: charakter i rozmieszczenie władzy w organizacji, cykl życia oferowanych produktów i usług, wielkość i etap rozwoju organizacji, środowisko, w jakim działa, formę prawną i rodzaj własności, charakter realizowanej strategii oraz posiadane zasoby.

Trzecim filarem proponowanej koncepcji systemu zarządzania są metody i praktyki zarządzania będące potwierdzeniem uświadomionego *know-how* w zakresie podejścia oraz sposobów realizacji funkcji planowania, organizowania, motywowania i kontroli. Przez praktykę zarządzania rozumiemy przy tym stosowany w działalności kierowniczej sposób realizacji funkcji zarządzania. Poziom stosowanych metod i praktyk zarządzania jest uzależniony od takich czynników, jak: wiedza i osobowość kadry kierowniczej, oczekiwana elastyczność organizacji, skala i poziom dywersyfikacji prowadzonej działalności, a także istniejącej kultury organizacyjnej. Warto przy tym zwrócić uwagę na znaczenie kultury organizacyjnej, jeśli chodzi zarówno o jej przejawy wewnątrz organizacji (a więc kultury danej organizacji), jak

i o poziom kultury organizacyjnej środowiska, w jakim działa organizacja, gdyż stymuluje ono stosowanie (lub nie) określonych trendów i filozofii zarządzania.

Wyodrębnione składniki systemu zarządzania podlegają oddziaływaniu mechanizmów dostosowawczych i związanej z nimi osobowości organizacji. Wyrazem istnienia tych sił są m.in.: dążenie do wzrostu i rozwoju organizacji, wzajemne interakcje między powyższymi trzema podsystemami i zachodzenie rewolucyjnych zmian w całym systemie zarządzania [Skalik, Belz 2006]. Przez osobowość organizacji rozumiem całość wewnętrznych mechanizmów integrujących psychiczną i społeczną aktywność członków organizacji. Jej istota tkwi w mechanizmach wyznaczających sposoby radzenia sobie z emocjami poszczególnych członków, a zwłaszcza kluczowych postaci organizacji [Barabasz 2008].

Model wzrostu organizacji Greinera zaprezentowany przez autora po raz pierwszy na początku lat siedemdziesiątych ubiegłego stulecia jest powszechnie znaną koncepcją teoretyczną pozwalającą na dynamiczny opis zarządczych problemów wzrostu przedsiębiorstw (zob. rys. 2). Praktyka doradcza pozwala na zastosowanie go również do analizy w ujęciu statycznym, tzn. koncentrującej się na opisie i wnioskowaniu dotyczącym sytuacji przedsiębiorstwa w konkretnym momencie jego roz-



Rys. 2. Model wzrostu organizacji Greinera

Źródło: [Greiner 1998].

woju. To drugie ujęcie ma w moim przekonaniu znacznie bardziej aplikacyjny charakter, gdyż pozwala na interpretację zjawisk i problemów napotykanych przez firmy w trudnych okresach kryzysów wzrostu.

Omawiając zastosowanie modelu Greinera w kontekście problemów rozwoju systemu zarządzania polskich firm, chciałbym na potrzeby niniejszego artykułu skoncentrować się zwłaszcza na drugiej i trzeciej z pięciu faz, jakie opisuje model. Uzasadnienie dla takiego podejścia opieram na eliminacji tych przypadków, w których problemy systematyzacji procesu zarządzania nie mają istotnego znaczenia w praktyce małych i średnich polskich przedsiębiorstw.

W fazie pierwszej, wzrostu przez kreatywność, mamy co prawda największą liczbę przedsiębiorstw, jednakże stosują one najprostsze i najbardziej intuicyjne praktyki zarządzania, a pojawiające się jedynie symptomy systemowego podejścia w tym zakresie są kreowane przez wąskie grono założycieli organizacji.

W fazie drugiej, wzrostu przez wytyczne, po przejściu przez przedsiębiorcę i jego organizację kryzysu przywództwa zaczyna on rozwijać metody pozwalające zachować kontrolę nad rosnącą organizacją, która to kontrola wymaga usystematyzowania podejścia głównie do procesów bieżącej kontroli. W organizacji takiej, zbliżając się do kryzysu autonomii w organizacji, tworzy się także pierwsze systemowe

Tabela 1. Typowe wyzwania zarządcze w 2 i 3 fazie wzrostu organizacji

Obszar	Faza 2	Faza 3
Perspektywa strategiczna	przeciążenie lidera; niewystarczająca formalizacja; presja na delegowanie uprawnień	nowe wymiary myślenia strategicznego: skala przedsiębiorstwa/skala kraju, skala przedsiębiorstwa/skala brandu
Struktura organizacyjna	zbyt płaska struktura; zbyt dużo zadań i odpowiedzialności bezpośrednio na najwyższych szczeblach struktury; niejasny opis zadań	zdecentralizowane, autonomiczne jednostki organizacyjne z narastającą trudnością uzyskiwania synergii; rosnąca liczba tymczasowych, zorientowanych zadaniowo komitetów i zespołów angażujących mnóstwo czasu kierowników
System zarządzania	brak sformalizowanej strategii; słabe komunikowanie wśród pracowników założeń strategii; słabe systemy motywacyjne; wysoka presja usprawniania wewnętrznych procesów	autonomiczne plany jednostek trudne do centralizacji; trudność komunikowania jednej wizji; brak wystarczająco rozwiniętych założeń i standardów zarządzania wartością
Kompetencje menedżerskie	niska świadomość wagi rozwoju personelu, słabe umiejętności komunikacji; przerost ręcznego sterowania przy niewystarczającym delegowaniu uprawnień i akceptacji dla partycypacji	preferowanie utrzymania liniowej hierarchii i prostych modeli traktujących organizację jako jeden biznes; trudność w rozwijaniu i pracy w strukturach o charakterze macierzowym; niewystarczająca wiedza o tworzeniu wartości w środowisku wielobiznesowym/międzynarodowym

Źródło: [Betz, Wierzbic 2008].

rozwiązania służące standaryzacji i motywowaniu. Systematyzowanie w tym czasie działań zarządczych jest wynikiem poszukiwania przez przedsiębiorcę sposobów zabezpieczenia sprawności realizacji bieżących operacji i tworzenia podstaw dalszego wzrostu organizacji.

W przypadku dużych organizacji, które można pozycjonować w fazie czwartej i piątej modelu Greinera, sytuacja jest zupełnie odmienna. Ze względu na swą wielkość mają one bardzo duże potrzeby co do systemowych rozwiązań w zakresie zarządzania i najczęściej mają też dobrze rozwinięte systemy zarządzania. Nie stanowią jednak grupy celowej z punktu widzenia zagadnień poruszanych w niniejszym artykule, gdyż wzrost przez koordynację (faza 4) i wzrost przez współpracę (faza 5) dotyczy przypadków dużych zagranicznych korporacji, daleko wykraczających poza grupę małych i średnich przedsiębiorstw.

Zarówno przyjęte rozumienie pojęcia system zarządzania, jak i wnioski dla systematyzowania procesu zarządzania wypływające z modelu Greinera pozwalają na pragmatyczne podejście do problematyki kształtowania systemu zarządzania w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw. Sprowadza się ono do zaakceptowania założenia, iż w przypadku małych firm może nie występować system zarządzania jako uświadomiony byt wpływający na proces zarządzania. Wszelkie zasady i ramy dla tego procesu mogą tkwić jedynie w świadomości (lub podświadomości) przedsiębiorcy. Wraz ze wzrostem organizacji i złożoności oddziaływań pomiędzy jej członkami pojawiają się jednak symptomy systemowego podejścia do procesu zarządzania, które na pewnym etapie rozwoju pozwalają potwierdzić fakt istnienia systemu.

Poniżej zaprezentowana została ogólna problematyka dotycząca kształtowania się tak rozumianego systemu zarządzania w dwóch fazach wzrostu organizacji, charakterystycznych dla małych i średnich firm. Wnioski opierają się na analizie przypadków przeobrażeń wybranych, polskich przedsiębiorstw przeprowadzonej w ramach praktyki doradczej. Uwzględnione przypadki odnoszą się do przedsiębiorstw sektorów: IT, energetycznego oraz handlu (sieci handlowych). Dwa z omawianych przedsiębiorstw można zakwalifikować do takich, które znajdują się w sytuacji kryzysu autonomii. W trzech kolejnych można obserwować zjawiska charakterystyczne dla kryzysu kontroli. Analizowane przypadki składają się na grupę, która służy jako pilotaż badań dotyczących uwarunkowań rozwoju systemów zarządzania w sytuacjach kryzysów wzrostu.

2. Charakterystyka systemu zarządzania w dobie kryzysu autonomii

Sektor małych i średnich firm w Polsce w ciągu ostatnich kilkunastu lat rozwijał się bardzo szybko. W sprzyjających warunkach gospodarczych wielu przedsiębiorców wykorzystano nadarżające się okazje rozwoju ich firm. W dobrze prosperujących i rosnących firmach, po przejściu etapu kryzysu przywództwa, zgodnie z mo-

delem Greinera organizacje mogą rozwijać się poprzez formalizację. Jednakże w przypadku wielu polskich firm procesy formalizacji nie były realizowane w wystarczającym stopniu, a ich wzrost był możliwy głównie dzięki rosnącemu osobistemu zaangażowaniu właścicieli i kierownictwa najwyższego szczebla.

Nawiązując do modelu Greinera, można stwierdzić, że w drugiej fazie procesy decyzyjne są mocno scentralizowane, a bariera rozwojowa związana z kryzysem autonomii staje się w warunkach polskich firm trudniejsza do przejścia ze względu na zbyt słabą dotychczasową formalizację organizacji. Można doszukiwać się różnych powodów takiego stanu rzeczy, wskazując choćby charakterystyczne cechy kulturowe. Znaczenie miał na pewno także gwałtowny wzrost firm wynikający z okresu *prosperity*, jaki nastąpił po przystąpieniu do Unii Europejskiej w 2004 r.

Ten gwałtowny rozwój pochłaniał uwagę przedsiębiorców, którzy koncentrując się na możliwych do wykorzystania szansach, odsuwali na później decyzje o czasochłonnych i trudnych wewnętrznych zmaganiach dotyczących rozwoju systemowych form zarządzania. Uzyskany w ten sposób rozmiar organizacji doprowadził do sytuacji, iż wprowadzenie obecnie niezbędnej formalizacji nie zapewni samo przez się długofalowych pozytywnych efektów dla biznesu. Potrzebne jest bowiem dodatkowo przeprojektowanie modelu organizacji z uwzględnieniem rozwinięcia średniego szczebla zarządzania. Oznacza to nawarstwienie się w okresie kryzysu autonomii działań organizacyjnych, jakie należało podejmować w przeszłości z równoczesną decentralizacją organizacji. Sytuacja taka wpływa niewątpliwie na wzrost złożoności procesów zmian organizacyjnych, jakim muszą sprostać organizacje na tym etapie rozwoju.

Wspomniany problem formalizacji dotyczy zwłaszcza organizacji przedsiębiorstwa ze szczególnym uwzględnieniem struktury organizacyjnej i zakresów zadań, które bardzo często są nieaktualne. Przy rosnącej i często zmieniającej się w związku z tym organizacji stanowi to istotny problem dla pracowników i kierowników średnich i niższych szczebli, aby właściwie identyfikować zakres ich obowiązków i realizować uprawnienia decyzyjne. W przypadku gdy wspomniana wyżej dokumentacja organizacyjna jest aktualna i odzwierciedla faktyczną strukturę organizacyjną, najczęstszymi problemami są: wysoki stopień centralizacji, przekroczona rozpiętość kierowania i fakt istnienia nieoptymalnych, tymczasowych rozwiązań organizacyjnych będących wynikiem poszukiwania przez przedsiębiorcę nowego modelu organizacji. Wszystko to prowadzi do dużej dozy intuicyjności w sposobie działań, jakie podejmują zarówno pracownicy, jak i kierownicy [Bełz, Wierzbic; 2008].

3. Charakterystyka systemu zarządzania w dobie kryzysu kontroli

W analizowanej grupie znajdują się firmy, którym przede wszystkim udało się z sukcesem delegować uprawnienia decyzyjne poza drugi poziom zarządzania i które, odnotowując wciąż intensywny wzrost, osiągnęły najczęściej istotną pozycję w swoim sektorze na polskim rynku. Analizując perspektywę strategiczną, w jakiej funkcjonują, można zwrócić uwagę, iż dotyczy ich jedna z trzech poniższych sytuacji:

a) przedsiębiorstwa osiągnęły ogólnokrajową skalę działania i/lub dywersyfikują zakres swojej działalności,

b) przedsiębiorstwa wzrastają poprzez połączenia i przejęcia na polskim rynku,

c) przedsiębiorstwa wzrastają poprzez ekspansję na rynki zagraniczne.

Pierwszy przypadek charakteryzuje najczęściej wyróżniająca pozycja na rodzimym rynku. Analizowane firmy rozwinęły jednostki o stosunkowo dużej autonomii w zakresie geograficznego obszaru działania lub oferty produktowej, co stwarza im możliwość utrzymania wysokiego stopnia orientacji rynkowej. Skala działania przy autonomii, jaką posiadają poszczególne jednostki, w istotnym stopniu utrudnia efektywne zarządzanie w skali przedsiębiorstwa z powodu zbyt małej synergii między jego poszczególnymi częściami. Istniejąca decentralizacja staje się słabością zwłaszcza wobec dobrze zorganizowanych oddziałów korporacyjnych konkurentów zagranicznych.

Drugi przypadek obejmuje firmy, które wzrastały przez połączenia i przejęcia na rodzimym rynku. Takie przypadki, również wśród firm małych i średniej wielkości, można napotkać coraz częściej. Wielu przedsiębiorców, którzy je zakładali i bieżąco nimi zarządzają, postrzega połączenia i przejęcia jako optymalny sposób ochrony pozycji konkurencyjnej i dalszego wzrostu, zwłaszcza wobec narastającej konkurencji firm zagranicznych. Jednakże wspomniane fuzje lub przejęcia bardzo często nie wiążą się z przeprowadzeniem procesów integracji potransakcyjnej. Tak zrodzone, zdecentralizowane struktury, niosąc problemy, stają się przyczyną rozczarowania co do możliwej stopy zwrotu z przeprowadzonych fuzji czy przejęć.

Trzeci z omawianych przypadków dotyczy przedsiębiorstw, które rozwijają swoją działalność poza granice kraju. Ekspansja taka, w przypadku polskich firm, następuje głównie w kierunkach wschodnim i południowym. Można jednak znaleźć również przypadki wchodzenia poprzez przejęcia na rynki zachodnie. Uruchamianie działalności w innych krajach wiąże się z rozwojowym problemem zachowania równowagi między standaryzacją w skali przedsiębiorstwa a elastycznością i dostosowaniem do specyfiki poszczególnych krajów. Sytuacja taka rzuca poważne wyzwanie dotychczas istniejącym subsystemom zarządzania w takich obszarach, jak kontroling, budżetowanie czy logistyka, które nie są przygotowane do pojawiającego się drugiego wymiaru działania wspomnianego powyżej. Subsystemy takie ukształtowały się poprzez ewolucyjny wzrost w ciągu kilku lat rozwoju firmy i wymagają fundamentalnej przebudowy. Bardzo dobrym przykładem takiej sytuacji są rewolucje zachodzące w systemach IT analizowanych przedsiębiorstw, sprowadzające się do gruntownej modernizacji, a często wymiany, aby sprostać bardziej złożonym zagadnieniom zarządzania w środowisku międzynarodowym. Innym niezwykle istotnym zagadnieniem jest dylemat, jak takie przedsiębiorstwa powinny definiować wartość dodaną w poszczególnych obszarach i poziomach struktury, aby zapewnić synergię na tym etapie rozwoju (zob. [Goold i in. 2001]).

W omawianej fazie wzrostu przedsiębiorstwa struktura organizacyjna staje się bardziej złożona. Przy dominującym typie struktury funkcjonalnej pojawiają się

nowe poziomy odzwierciedlające różnicowanie produktowe lub geograficzne. Jednocześnie wraz ze wzrostem liczby pracowników i komórek organizacyjnych rozrastają się poszczególne obszary funkcjonalne. Struktura kształtowana jest wokół kilku kluczowych postaci ze ścisłego kierownictwa firmy. W przypadku przeważającej grupy firm, które zostały założone od podstaw przez prywatnych przedsiębiorców, struktury takie nie są przerośnięte, choć można zaobserwować także przypadki, w których przewidywanie i dążenie do utrzymania szybkiego tempa wzrostu doprowadza do rozwoju struktur centralnych, które wobec koniecznego przemodelowania organizacji stają się przerośnięte.

W celu rozwiązywania coraz bardziej złożonych problemów organizacji w analizowanych przedsiębiorstwach pojawia się coraz więcej tymczasowych zespołów zadaniowych. W przypadkach ekspansji na rynki zagraniczne i połączeń prowadzi do jednoczesnego funkcjonowania wielu zespołów lub komitetów, które angażują znaczną część czasu ich członków, najczęściej kierowników średnich i wyższych szczebli.

Decentralizacja umożliwiająca wzrost przedsiębiorstwa w trzeciej fazie modelu Greinera wymusza standaryzację i formalizację procesów zarządzania. To w tej fazie wzrostu pojawiają się pierwsze tak ewidentne i powszechne przykłady podejścia systemowego. Dotyczą one obszarów planowania i budżetowania, kontrolingu, logistyki, sprzedaży, obsługi klienta i zasobów ludzkich. Wspomniane podsystemy dążą do standaryzacji procesów zarządzania w poszczególnych obszarach funkcjonowania organizacji i są wynikiem standaryzacji opartej na najlepszych praktykach. Subsystemy te nie są jednak centralnie koordynowane, co prowadzi do ich autonomizacji utrudniającej zarządzanie w skali całego przedsiębiorstwa. Dodatkowo, zwłaszcza w przypadku przeobrażeń wynikających z fuzji i ekspansji na rynki zagraniczne, systemy takie stają się nieadekwatne do nowej rzeczywistości, co prowadzi do ich upadku.

Istotnym wyzwaniem analizowanej grupy firm jest właściwe „dostrojenie” organizacji jako systemu do technologii informatycznej, która ten system wspiera. W przypadku większości firm znajdujących się w omawianej fazie wzrostu standardowe aplikacje z zakresu księgowości, kadr i wsparcia komunikacji (*workflow*, obieg dokumentów, poczta itp.) dostarczają wystarczających i optymalnych rozwiązań. Znacznie poważniejszym wyzwaniem jest zapewnienie właściwych rozwiązań informatycznych, które mogłyby wspierać kluczowe procesy biznesowe. Wymaga to bowiem zapewnienia mocnych kompetencji analizy biznesowej i systemowej, która umożliwiłaby zmodelowanie dostosowanych do potrzeb organizacji rozwiązań. Kompetencje takie są jednak w analizowanej grupie firm bardzo często uznawane za zbyt drogie lub trudno osiągalne. Rozwój stosowanej technologii informatycznej wiąże się w przypadku omawianych firm z dwoma charakterystycznymi zjawiskami. Pierwszym jest gwałtowny wzrost budżetów IT w związku z potrzebą wdrożenia bardziej rozwiniętego i złożonego oprogramowania. Drugie to konieczność specyfi-

kowania i formalizowania organizacji w takich obszarach, jak kształt i struktura kluczowych procesów organizacyjnych, obieg dokumentów, budżetowanie oraz analizy i kontrola realizacji planów.

4. Podsumowanie

Przedstawione powyżej zagadnienia zwracają uwagę na znaczenie równomiernego rozwoju systemu zarządzania w procesie wzrostu małych i średnich firm. W związku z tym, iż problematyka zarządzania takimi organizacjami jest bardzo bogata, zaprezentowane rozważania odnoszą się jedynie do wybranych, najistotniejszych problemów. Mimo że w ramach teorii i praktyki zarządzania nie sposób jednoznacznie wskazać wzorcowego modelu sukcesu i wzrostu firmy, niewątpliwie zapewnienie sprawnego zarządzania w kluczowych fazach jej rozwoju można uznać za jeden z najważniejszych czynników umożliwiających taki wzrost.

W analizie problematyki kształtowania i rozwoju systemu zarządzania w procesie wzrostu organizacji niezbędne jest śledzenie poszczególnych składowych takiego systemu we wszystkich trzech obszarach: wartości i celów, regulacji i struktur oraz metod i praktyk zarządzania. Stopniowo musi ich być coraz więcej, tak aby umożliwić zarządzanie coraz bardziej złożoną organizacją. Oprócz ilości rośnie także złożoność tychże składowych. Jednakże ich rozwijania i wdrażania, zwłaszcza w małych i średnich firmach, nie można sprowadzać jedynie do zagadnień analitycznych i projektowych. Osobowość przedsiębiorców, twórców organizacji warunkuje bowiem proces rozwoju systemu zarządzania w nie mniejszym stopniu niż wszelkie kompetencje zarządcze, jakimi może dysponować rozwijająca się firma. Uwidacznia się to szczególnie w okresie kryzysu autonomii, który oprócz niewątpliwych wyzwań projektowych i metodycznych stanowi niezwykle trudne i niebezpieczne wyzwanie dla samego przedsiębiorcy. Z kolei w przypadku kryzysu kontroli oprócz niebezpiecznego rozrostu procesów zarządzania organizacją nadchodzi czas krytycznej próby zarówno dla lidera, jak i dla dużego już grona kluczowych menedżerów, którzy wspólnie muszą wypracować nowy, zupełnie odmienny model zarządzania organizacją.

Powiązanie prostego w swej istocie modelu Greinera z koncepcją opisu systemu zarządzania pozwala na zachowanie niezbędnej równowagi pomiędzy istotnymi zagadnieniami o charakterze metodyczno-projektowym a zagadnieniami dotyczącymi osobowości i emocji kluczowych postaci organizacji, które w nie mniejszym stopniu warunkują możliwość wzrostu przedsiębiorstwa.

Literatura

- Barabasz A., *Osobowość organizacji. Zastosowanie w praktyce zarządzania*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1198, AE, Wrocław 2008.
- Belz G., Wierzbic A., *Management and Consulting Challenges in Case of Polish Growing Companies*, referat na konferencji „Consulting and Management in Central and Eastern Europe”, Berlin, 6 listopada 2008.
- Goold M. i in., *Redesigning the corporate center*, „European Management Journal” 2001 Vol. 19 No. 1.
- Greiner L., *Evolution and revolution as organization's growth*, „Harvard Business Review” May-June 1998.
- Skalik J., Belz G., *Istota systemu zarządzania w procesie kształtowania i rozwoju organizacji*, [w:] J. Skalik (red.), *Ewolucja systemów zarządzania w teorii i praktyce funkcjonowania organizacji*, AE, Wrocław 2007.

MANAGEMENT SYSTEM DEVELOPMENT AS A FACTOR OF GROWTH OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

Summary

The paper discusses the issue of the process of management systems development as a barrier of growth for small and medium enterprises. The author, on the basis of Greiner's model of organization growth, focuses on the crisis of autonomy and crisis of control as crucial in the case of SMEs. Using the concept defining the idea of management system, which was originally proposed by the Department of Management Systems Design, and his own consulting experiences, the author describes key issues connected with SMEs management systems development.