

# Formalizacja - odciążenie szefa od bezpośredniej ingerencji w procesy operacyjne

## SKĄD SIĘ BIERZE PROBLEM ZBYTNIEGO ZAANGAŻOWANIA SZEFA W PRACE OPERACYJNE

Kiedy firma była mała, elastyczność i spełnienie nietypowych wymagań klienta była źródłem przewagi konkurencyjnej. Na tym wczesnym etapie rozwoju firmy pracowało w niej kilka osób i wszyscy zaangażowani byli w procesy operacyjne, zarządcze i administracyjne. Często taką rolę pełnił również właściciel - założyciel firmy.

W miarę wzrostu rozmiaru organizacji, pojawiania się kolejnych klientów oraz zwiększenia produkcji konieczna staje się specjalizacja. Jednak osoby, które od początku zajmują się operacjami i naturalnie mają największe doświadczenie często nie potrafią bądź nie chcą skoncentrować się na przekazaniu wiedzy. Stąd wynika konieczność ich uczestnictwa w niemal wszystkich procesach operacyjnych.

## KIEDY TEN PROBLEM ZAGRAŻA ISTNIENIU FIRMY

Po przekroczeniu pewnego granicznego rozmiaru firmy, właściciel lub menadżer nie jest w stanie sam wszystkiego kontrolować. Jeżeli jednak do tego momentu nie zostały wypracowane i wdrożone procesy operacyjne może dojść do sytuacji paraliżu decyzyjnego i w efekcie do upadku lub poważnego kryzysu firmy, która do tej pory dynamicznie się rozwijała.

Innym istotnym zagrożeniem wynikającym ze skupienia całego doświadczenia w jednych rękach (głowie) jest ryzyko zdarzeń losowych.

## JAK MOŻNA PRZECIWDZIAŁAĆ KRYZYSOWI ZWIĄZANEMU Z ZAANGAŻOWANIEM SZEFA

Zaangażowany właściciel stanowi bardzo ważny zasób organizacji. Najważniejsze jednak, aby to zaangażowanie nie tłumilo zaangażowania pracowników a nakierowane było w ich wzmacnianie. Oznacza to konieczność przekształcenia - transformacji - sposobu myślenia właściciela/ szefa/ menadżera. Konieczne staje się skupienie na opisanu sposobu realizacji procesów oraz na działaniach edukacyjnych menadżerów niższego szczebla. Niezbędne jest wdrożenie mechanizmów kontrolnych tak, aby pomimo mniejszego zaangażowania w szczegóły operacyjne, właściciel nie utracił poczucia wpływu na własną firmę. Olbrzymiego znaczenia nabiera również kwestia odpowiedniej motywacji kadry. Wszystkie te elementy można osiągnąć stosując adekwatne narzędzia zarządzania.

## W JAKICH PRZYPADKACH FORMALIZACJA JEST NIEZWYKLE PRZYDATNA

Odcięcie się właściciela, założyciela lub menadżera od działań operacyjnych ma szczególne znaczenie w przypadku SUKCESJI - chęci przekazania firmy naturalnym następcom. Z założenia ich doświadczenia są zupełnie inne niż założyciela firmy. Jednym z najgorszych scenariuszy jest formalne przekazanie firmy następcy bez faktycznego oddania decyzyjności.

Także w przypadku przygotowania firmy do SPRZEDAŻY niezbędne jest takie jej przygotowanie, aby mogła ona działać bez obecności założyciela firmy. W przeciwnym wypadku wartość firmy może być zaniżona.

## JAK PRZEBIEGA PROCES FORMALIZACJI

**Pierwszym etapem** działań, mającym zasadnicze znaczenie dla sukcesu całego procesu, jest określenie kluczowych wartości, które firma dostarcza klientom oraz zdefiniowanie najistotniejszych czynników zapewniających firmie sukces rynkowy. Bardzo często działania właściciela są nawykowa bądź intuicyjne, wynikają z wielu lat doświadczeń i dogłębnej znajomości rynku. Bardzo często są nieuświadomione. Właśnie na tym etapie wydobywamy je na światło dzienne.

**Drugi etap** to formalizacja tej wiedzy - opisanie jej w sposób, który umożliwia rozpoczęcie działań edukacyjnych. Często opracowywane są na tym etapie programy szkoleń oraz ścieżki rozwoju menadżerów i pracowników firmy.

**Trzeci etap** odbywa się równoległe z drugim etapem. Trzeci etap polega na wdrożeniu sformalizowanej wiedzy opisanej w drugim etapie. Wdrożenie polega na tworzeniu zasad, mechanizmów i opisów procesów. Etap ten zawiera tzw. Stabilizację (określenie zasobów materialnych oraz informacyjnych niezbędnych do rozpoczęcia procesu oraz spodziewanych wyników procesu) oraz Standaryzację (określenie sposobów realizacji prac).

**Czwarty etap** polega na zastosowaniu elementów kontrolnych, dzięki którym właściciel uzyskuje informację na poziomie zarządczym. Kontrola umożliwia również podejmowanie działań korygujących w stosunku do procesu lub produktu.

## JAK DŁUGO MOŻE TRWAĆ FORMALIZACJA FIRMY

Najtrudniejszy i zarazem najbardziej czasochłonny jest proces zmiany postaw pracowników firmy. W zależności od początkowego nastawienia oraz sytuacji proces formalizacji zająć może od kilku do kilkunastu miesięcy. W szczególnie korzystnych warunkach pierwsze efekty obserwowalne są już po kilku tygodniach od rozpoczęcia pierwszych działań wdrożeniowych.

Niezmiernie istotnym czynnikiem powolności jest konsekwencja właściciela/ menadżera.

## CZY FORMALIZACJA DOTYCZY TYLKO FIRMY JAKO CAŁOŚCI

Często problem ze zbyt dużym zaangażowaniem kierownictwa w sprawy operacyjne dotyczy jednego lub kilku menadżerów lub obszarów. Wszystkie powyższe aspekty można stosować analogicznie dla całej firmy jak i dla wybranych obszarów.

## DLACZEGO MY

Mamy duże doświadczenie. Pracowaliśmy w ciągu ostatnich lat dla kilkudziesięciu klientów

Liczbę udoskonalonych procesów mierzymy w dziesiątkach

Nie odkrywamy Ameryki - przychodzimy z gotowymi rozwiązaniami

## CZY DA SIĘ TO ZROBIĆ ONLINE

**Tak**, większość informacji pozyskujemy z wywiadów z pracownikami oraz z analizy dokumentów.

Obserwacje większości procesów możemy również wykonać zdalnie. Wdrożenie polega głównie na przekazywaniu pracownikom wypracowanych propozycji oraz naszej wiedzy. Nieliczne przypadki, w których konieczna jest nasza fizyczna obecność w firmie identyfikowane mogą być już na etapie analizy. Podczas tego typu wizyt w firmie jesteśmy w stanie ograniczyć do minimum ilość kontaktów.

## ZREALIZOWANE PRZEZ NAS PROJEKTY ZMIAN ORGANIZACJI

Zobacz co robiliśmy w zakładce „REKOMENDACJE”