

Marian Hopej, Robert Kamiński

Politechnika Wroclawska

O ROZMIESZCZENIU WŁADZY WE WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJACH

Doniesienia literaturowe prezentujące współczesne rozwiązania strukturalne rysują zbliżony ich obraz. Ogólnie rzecz biorąc, są to rozwiązania [Hopej 2004]:

- w zasadzie pozbawione hierarchii w rozumieniu klasyków nauki o organizacji i zarządzaniu; w ramach tych struktur działają bowiem nie tyle kierownicy, ile raczej koordynatorzy, których zakres uprawnień nie jest konsekwencją strukturalizacji działań „od góry do dołu”, lecz „od dołu do góry”,
- pozwalające członkom organizacji na bardzo dużą swobodę decyzyjno-działaniową,
- o niewielkiej standaryzacji i formalizacji działań. Ich swoboda jest ograniczona jedynie bardzo ogólnymi, zazwyczaj niesformalizowanymi regułami.

Prezentowane w literaturze przedmiotu rozwiązania tworzą zatem uczestnikom organizacji szeroką przestrzeń działania, dzięki czemu mogą oni nie tylko szybko reagować na pojawiające się problemy, ale także dążyć do usprawniania obowiązujących reguł. Nie oznacza to jednak, co należy podkreślić, anarchii. Dzieje się tak przynajmniej z dwóch powodów. Po pierwsze dlatego, że członkowie organizacji są – jak się zakłada – ludźmi wysoce odpowiedzialnymi, zachowującymi się zgodnie z fundamentalnymi zasadami etyki biznesu. Po drugie, dużej decentralizacji towarzyszy niewielki zakres kontroli centralnej, opierającej się na poczuciu ogólnej wizji i na wspólnych wartościach. „Przy wspólnym zrozumieniu wizji i kierunku, w jakim usiłuje się poruszać ogólniejszy system, różne strony mogą autonomicznie, ale jednak w sposób zintegrowany, samoorganizować swoje działania. Wiedzą one, kiedy pracują w ramach uzgodnionych parametrów. Wiedzą, kiedy będzie niezbędna dalsza dyskusja i konsultacja” [Morgan 2001, s. 111].

Przykładami takich bardzo elastycznych rozwiązań strukturalnych są m.in. struktura heterarchiczna oraz systemy wysokiej wydajności. Strukturę heterarchiczną można przyrównać do ludzkiego mózgu, którego każda część składowa może przejmować na siebie kluczową rolę w rozwiązywaniu określonego problemu. Jest to możliwe m.in. dlatego, że pełna informacja gromadzi się we wszystkich

częściach, które nie są zintegrowane za pomocą jednego, stałego schematu, ale w zależności od sytuacji sposób ich scalania jest inny [Morgan 2001].

Jak podkreśla P. Płoszajski, porządek heterarchiczny polega na rządach wielu równorzędnych jednostek organizacyjnych; jest on rezultatem nałożenia na siebie wielu różnych struktur, z których jedna odgrywa w określonym czasie rolę głównego koordynatora [Grudzewski, Hejduk 2000]. Charakterystyczne jest to, że każda jednostka może być w pewnym okresie głównym koordynatorem [Hopej 2004].

Wspomnianą koncepcję rozwinął G. Hedlund, rysując obraz struktury organizacyjnej wielonarodowego przedsiębiorstwa. Cechuje je przede wszystkim to, że spółka matka nie odgrywa głównej roli w przedsiębiorstwie, lecz jest jednym z wielu równorzędnych centrów, których kompetencje i odpowiedzialność zmieniają się w zależności od tego, co się dzieje w otoczeniu. Przywołany autor pisze w związku z tym o policentrycznie ustrukturyzowanym przedsiębiorstwie, w którym pewni liderzy ponoszą odpowiedzialność zarówno za sprawność funkcjonowania określonych spółek córek, jak i za całe przedsiębiorstwo (cyt. za [Holtbrügge 2001]).

Ważną cechą tego rozwiązania strukturalnego jest duża swoboda decyzyjna wszystkich liderów. Jest ona wykorzystywana głównie do koordynowania działań, ściśle mówiąc – do wspierania koordynacji drogą samouzgodnień, które odgrywają podstawową rolę w łączeniu działań w jedną całość [Holtbrügge 2001].

Innym przykładem rozwiązania wysoce zdecentralizowanego, pozostawiającego liderom podstawowych jednostek organizacyjnych bardzo dużą swobodę decyzyjno-działaniową są, jak już wspomniano, rozwiązania strukturalne systemów wysokiej wydajności¹. Są to niewątpliwie płaskie rozwiązania (rys. 1). Liczba szczebli jest niewielka, podobnie jak liczba stanowisk kierowniczych. Najważniejszymi z nich są: dyrektor generalny, prezes strategicznej jednostki biznesu (SJB) i kierownik mikroprzedsiębiorstwa.

Rozwiązania te charakteryzuje również wysoki stopień specjalizacji działań. Dzieje się tak ze względu na wymagania nowoczesnej technologii, potrzebę wysokiej zdolności przystosowawczej przedsiębiorstwa do zmian zachodzących w jego otoczeniu oraz wysokie kwalifikacje zatrudnionych.

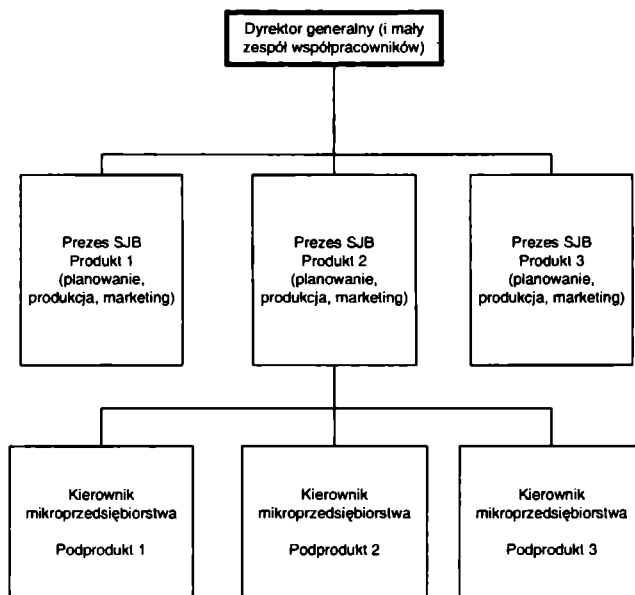
Ograniczonej specjalizacji towarzyszy, w ograniczonym tylko stopniu, zespołowość pracy sprzyjająca, jak wiadomo, rozszerzaniu zarówno zakresu, jak i różnorodności wykonywanych działań. W przedsiębiorstwach zarządzanych zgodnie z zasadami systemów wysokiej wydajności nie jest to dominująca forma organizacji pracy [Hopej 2004].

Ze względu na trudności ujęcia złożonej pracy w powtarzalne procedury organizacyjne niewielka jest standaryzacja i formalizacja działań. Towarzyszy temu niski stopień centralizacji. Centrala oddziałuje na strategiczne jednostki

¹ Systemy te opierają się na pięciu następujących zasadach [Useem 1998]:

- zorientowaniu jednostek organizacyjnych na klienta,
- rozproszeniu procesu podejmowania decyzji,
- modyfikacji procesów biznesowych,
- ściślejszej kontroli finansowej,
- podejmowaniu decyzji pod kątem ich wartości dla akcjonariuszy.

biznesu tylko za pomocą wskaźników finansowych, dzięki czemu jest odciążona od spraw bieżących i może koncentrować się na rozwiązywaniu problemów długofalowych [Hopej 2004]. Poszczególne jednostki biznesowe (mogą one funkcjonować w różnych państwach) dysponują tym samym bardzo dużą swobodą strategiczną. Taką swobodę mają także mikroprzedsiębiorstwa, których kierownicy ponoszą pełną odpowiedzialność za sprawność osiągnięcia celów [Hopej 2004].



Rys. 1. Koncepcja struktury systemów wysokiej wydajności

Źródło: [Useem 1998].

Czy wysoce zdecentralizowane rozwiązania strukturalne są powszechnie stosowane? Trzeba podkreślić, że były i w dalszym ciągu są elementami bardzo wielu przedsiębiorstw. Wielkim ich zwolennikiem był np. P. Barnevik z Asea Brown Boveri (ABB), proponujący hasło „myśl globalnie, działaj lokalnie”. Oznaczało ono konieczność łączenia globalnego i lokalnego funkcjonowania przedsiębiorstwa, co było możliwe m.in. dzięki temu, że lokalne oddziały dysponowały dużą swobodą decyzyjno-działaniową i mogły „głęboko zapuszczać korzenie” wszędzie tam, gdzie działały [Superat 2000].

Dziś hasło to słyszy się jakby rzadziej, a firma ABB zarządzana jest w sposób wyraźnie bardziej scentralizowany [Zybała 2001]. Czy to oznacza, że odżywa wiara w zarządzanie oparte na scentralizowanych rozwiązaniach strukturalnych?

Nie ulega najmniejszych wątpliwości, że w ostatnim dziesięcioleciu nastąpił niebywale dynamiczny rozwój technologii informacyjnej, której zastosowanie umożliwia:

- przekraczanie granic przestrzennych i granic czasu,
- omijanie barier politycznych i socjokulturowych,

- wzmocnienie powiązań między centrum i lokalnymi oddziałami,
- zwiększanie efektu synergii,
- przenoszenie całości lub części działań z otoczenia rzeczywistego w przestrzeń otoczenia komunikacyjnego [Grudzewski, Hejduk 2002].

Oznacza to, że technologia informacyjna skraca czas przepływu informacji między szczeblami zarządzania, pozwala operować dużymi jej ilościami, zapobiega przeciążeniu kanałów informacyjnych oraz zniekształceniu meldunków sytuacyjnych i poleceń.

Innym czynnikiem sprzyjającym, jak się wydaje, stosowaniu scentralizowanych rozwiązań strukturalnych jest słabnące przekonanie, że liderzy wielkich firm powinni pozwalać na spokojną, względnie samodzielną działalność lokalnych oddziałów, dopóki osiągają one zakładane wyniki. Pojawilo się w związku z tym pojęcie dynamicznego zarządzania oddziałami, mającego swoje korzenie w dorobku klasycznej nauki o organizacji i zarządzaniu.

Najważniejszym jednak czynnikiem sprzyjającym przywracaniu zarządzania na sposób scentralizowany wydaje się być dążenie do obniżki kosztów. Termin „ekonomia skali” znajduje się bowiem w codziennym słownictwie menedżerów i w niemalym chyba stopniu wyznacza praktykę zarządzania, zwłaszcza w ponadnarodowych gigantach.

Powyższe mechanizmy widoczne są np. w holdingu LGS Group, który dostosował swój system zarządzania do zaprezentowanych warunków. LGS Group to lider rynku światowego produktów przemysłu stalowego i aluminiowego. Holding zatrudnia łącznie ok. 7000 pracowników oraz posiada 34 oddziały, głównie w Europie (m.in. w Polsce) i USA.

Scentralizowane podejmowanie decyzji w LGS Group ułatwia, wdrożony w całym holdingu jednolity system informatyczny SAP, który niejako z definicji wymusza zmiany w systemie zarządzania. Zarówno struktura organizacyjna, jak i dokumentacja, raportowanie oraz sprawozdawczość zostały bowiem ujednoczone, co umożliwiła wzrost stopnia centralizacji. W ramach LGS Group realizuje się też podstawowe założenia dynamicznego zarządzania. Umożliwiają to przede wszystkim opisany powyżej jednolity system informatyczny SAP oraz wdrożone jednolite procedury i dokumentacja planowania, które powodują, że planowanie na poziomie zakładów produkcyjnych polega jedynie na dostosowywaniu zasobów do celów ustalonych na wyższym szczeblu. Zakłady produkcyjne, które nie dysponują wiedzą marketingową i nie posiadają służb handlowych, nie negocjują planów. Są one narzucane przez poszczególne szczeble holdingu, dzięki czemu reakcja na wahania rynkowe jest stosunkowo szybka.

Szybkie dostosowanie do zmieniających się warunków – zarówno po stronie zakupu podstawowych surowców, jak i wydatnego zmniejszenia zapasów produkcji w toku i wyrobów gotowych – jest możliwe dzięki zarządzaniu łańcuchem dostaw (*supply chain management*). Dzięki SAP współpracujące firmy partnerskie mogą szybko wykryć nowy popyt na rynku i wykorzystać tę informację w całym łańcuchu powiązań logistycznych i kooperacyjnych. Planowanie i wykonanie planu jest na

bieżąco synchronizowane, a gdy pojawi się niedobór produktu, jest jeszcze czas, by skutecznie zareagować i przeciwdziałać ewentualnym zakłóceniom.

Ponadto przodująca pozycja na wszystkich obsługiwanych rynkach ma być możliwa dzięki przywództwu kosztowemu i technologicznemu. Koszty stanowią jedno z podstawowych kryteriów podejmowania decyzji, a w całym holdingu prowadzony jest wewnętrzny benchmarking, który powoduje, że poszczególne zakłady produkcyjne dysponują wzajemną wiedzą o swoich kosztach, zasobach i zdolnościach produkcyjnych. Konsekwencją tego jest lokowanie produkcji w zakładach o najmniejszych kosztach wytwarzania. W wyniku poszukiwania synergii i oszczędności kosztów związanych z zarządzaniem dokonuje się również połączeń zakładów produkcyjnych o zbliżonym profilu produkcji lub podobnej technologii. W ten sposób połączono np. dwa duże i niezależne pod względem prawnym zakłady produkcyjne w Polsce w jeden podmiot LGS „Polska”.

Zastosowany jednolity system informatyczny, zasady zarządzania dynamicznego oraz presja na obniżkę kosztów prowadzą do scentralizowania podejmowania decyzji w realizacji każdej funkcji zarządzania [Hopej, Kamiński, Nowak 2004]:

- Cele strategiczne (w tym wizja i misja) są formułowane przez naczelne kierownictwo holdingu. Założenia strategiczne pięcioletniego planu są corocznie korygowane i dostosowywane do zmieniającej się sytuacji rynkowej. Naczelne kierownictwo formułuje również główne cele budżetu rocznego – wielkość generowanego zysku i dodatnich przepływów gotówki (*cash generation*), które są z reguły przedstawiane kierownictwom jednostek biznesowych podczas organizowanych spotkań. Jednostki biznesowe formułują z kolei wytyczne i główne założenia planów (wielkość produkcji i ceny sprzedaży, ceny surowców podstawowych, energii, kursy walut itp.) wszystkich zakładów produkcyjnych. Opierając się na tych założeniach, zakłady produkcyjne sporządzają swoje budżety według jednolitej, obowiązującej w całym holdingu dokumentacji. Ich swoboda planowania jest niewielka, dostosowują się one do ustalonych na wyższym szczeblu i narzuconych (nie negocjowanych) celów.
- Kształtowanie i zmiana struktur organizacyjnych są silnie scentralizowane. Struktury organizacyjne zakładów produkcyjnych w poszczególnych krajach, niezależnie od lokalizacji, są bardzo podobne, a ich zmiany wynikają najczęściej z programów oszczędnościowych inicjowanych przez jednostki biznesowe lub naczelne kierownictwo holdingu.
- Decyzje dotyczące powoływania kierowników w zakładach produkcyjnych podejmowane są wyłącznie na szczeblu jednostek biznesowych. Decyzje personalne są przygotowywane w bardzo wąskim gronie i mają ostateczny charakter, sam zaś zainteresowany nie jest o tych przygotowaniach informowany. Scentralizowanie większości decyzji personalnych na szczeblu jednostek biznesowych powoduje, że w zakładach produkcyjnych podejmowane są jedynie decyzje dotyczące szeregowych pracowników.
- Jeśli chodzi o funkcję motywowania, to widoczna jest pewna autonomia lokalnych zakładów produkcyjnych. Opracowywanie i wdrażanie systemu motywacyjnego dla wszystkich stanowisk pracy (poza menedżerami) nie musi być

uzgadniane z kierownictwem wyższego szczebla. System motywacyjny powinien być jednak tak zaprojektowany, aby zapewniał wysokie morale i mieścił się w przyjętym budżecie wydatków na wynagrodzenia. Lokalny system motywacyjny (płace zasadnicze, premie i inne dodatki) musi być zaaprobowany przez związki zawodowe.

- Kontrola zakładów produkcyjnych dokonywana jest przez audytora ze szczebla naczelnego kierownictwa holdingu i prowadzona jest okresowo w wybranych obszarach działalności. Audytor ma za zadanie sprawdzić, czy procedury stosowane w zakładzie produkcyjnym odpowiadają zatwierdzonym nadrzędnym procedurom i czy zapewniają właściwe gospodarowanie przydzielonymi zasobami. Audytor udziela przy tym instrukcji lokalnym menedżerom, wykorzystując doświadczenia zdobyte podczas kontroli w innych zakładach produkcyjnych należących do holdingu.

Przykład LGS Group ukazuje, że rozmieszczenie władzy we współczesnych organizacjach dalekie jest niekiedy od tego, jakie sugerowane jest w literaturze przedmiotu. Można nawet zaryzykować hipotezę, że zwłaszcza ponadnarodowe giganty mogą odczuwać pokusę przywrócenia scentralizowanych systemów zarządzania i rozwiązań strukturalnych. Gdyby jednak miały takie skłonności, powinny pamiętać o tym, co działo się w General Motors w pierwszej połowie XX wieku. Jak wiadomo, A. Sloan tolerował taki system zarządzania GM, w którym kierownicy poszczególnych oddziałów odgrywali znaczną rolę w zarządzaniu (m.in. uczestniczyli w planowaniu strategicznym). Mimo zagrożeń ze strony lokalnych menedżerów, dbających o własne partykularne interesy, firma sprawnie funkcjonowała, a lokalne zakłady akceptowały wiele inicjatyw strategicznych pochodzących z centrali. Kiedy w połowie lat pięćdziesiątych, po ustąpieniu A. Sloana ze stanowiska naczelnego dyrektora, wprowadzono bardziej scentralizowany system zarządzania, szefowie lokalnych zakładów – wyeliminowani z udziału w procesach decyzyjnych – zaczęli utrudniać realizację poleceń centrali. W konsekwencji centrala była coraz bardziej izolowana od pojawiających się „na dole” problemów [Freeland 2004].

Należy również pamiętać, że zastosowany jednolity system informatyczny tylko pozornie może minimalizować wady nadmiernej centralizacji. Opiera się bowiem głównie na kryteriach o charakterze ilościowym, zaniedbując – w mniejszym lub większym stopniu – problemy o charakterze jakościowym, jak np. morale, kultura organizacyjna, nadrzędne wartości, specyfika rynku. Wyłączna koncentracja na kosztach i technologii – będąca domeną klasyków organizacji i zarządzania – prowadziła zawsze do poważnego w skutkach zaniedbania „miękkich” elementów organizacji.

Reasumując, można stwierdzić, że stosowanie zdecentralizowanych rozwiązań strukturalnych jest uzasadnione m.in.:

- zwiększając się złożonością i dynamiką otoczenia,
- wzrostem umiejętności i odpowiedzialności pracowników,
- propagowaniem ogólnej wizji i wspólnych wartości,
- zwiększaniem się rozmiarów organizacji.

Zwłaszcza duże, ponadnarodowe organizacje mogą jednak odczuwać pokusę recentralizacji, której niewątpliwie sprzyjają dynamiczny rozwój technologii informacyjnych, dynamiczne zarządzanie lokalnymi oddziałami, a także, może nawet przede wszystkim, dążenie do obniżki kosztów. Jednakże jej skutki mogą być odwrotne od oczekiwań, o czym świadczy przykład GM. Wydaje się, że ciągle aktualna pozostaje zasada subsydiarności, zgodnie z którą decyzje powinny być podejmowane tak nisko w hierarchii, jak jest to tylko możliwe, co przyspiesza podejmowanie decyzji, uelastycznia funkcjonowanie przedsiębiorstwa oraz sprzyja motywacji pracowników.

Literatura

- Freeland R.F. (2004), *Kiedy chaos organizacyjny jest przydatny*, „Harvard Business Review Polska”, nr 9 (19).
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (2002), *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin, Warszawa.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (red.), (2000), *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa.
- Holtbrügge D. (2001), *Postmoderne Organisationstheorie und Organisationsgestaltung*, DUV, Wiesbaden.
- Hopej M. (2004), *Struktury organizacyjne. Podstawowe, współczesne i przyszłe rozwiązania strukturalne*, Ossolineum, Wrocław, Warszawa, Kraków.
- Hopej M., Kamiński R., Nowak R. (2004), *Czy odżywa wiara w centralistyczne zarządzanie ponadnarodowymi gigantami?*, (referat wygłoszony w 2004 r. na konferencji organizowanej przez Akademię Ekonomiczną w Krakowie).
- Morgan G. (2001), *Wyobraźnia organizacyjna: nowe sposoby postrzegania, organizowania i zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Superat J. (2000), *Tezaurus kierownictwa*, Kolonia Ltd.
- Useem M. (1998), *Prawdziwa wartość systemów wysokiej wydajności*, „Puls Biznesu”, 10.02.1998.
- Zybala A. (2001), *Lokalna niemoc menedżera*, Rzeczpospolita, 17-18 listopada 2001.

A POWER ARRANGEMENT IN MODERN ORGANIZATIONS

Summary

In the article was shown the image of modern, high flexible structural solutions, which could be found in the literature. The thesis was the practice of management enlarges the role which centralized management systems and structures do play. The thesis was verified at the example of LGS Group.