

Agnieszka Zakrzewska - Bielawska

Katedra Zarządzania

Politechnika Łódzka

DYLEMAT CENTRALIZACJI W PROJEKTOWANIU STRUKTUR ORGANIZACYJNYCH POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW PRODUKCYJNYCH

1. Wprowadzenie

Określenie stopnia centralizacji lub decentralizacji władzy jest jedną z bardziej istotnych charakterystyk strukturalnych każdego przedsiębiorstwa. Należy przy tym zaznaczyć, że są to dwie dopełniające się cechy. Im mniejsza centralizacja, tym większa decentralizacja i odwrotnie. Cecha ta wraz z innymi własnościami struktury organizacyjnej, a mianowicie ze specjalizacją, konfiguracją, koordynacją i formalizacją tworzy sieć zależności, pozwalającą na precyzyjne określenie struktury. Właściwy dobór tych charakterystyk, nadający strukturze jako całości określony charakter, jest podstawą zjawiska synergii i decyduje o efektywności funkcjonowania organizacji. Celem referatu jest analiza rozmieszczenia władzy i uprawnień decyzyjnych w dużych przedsiębiorstwach produkcyjnych. Analizie poddany został stopień centralizacji w korelacji do innych własności struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa i wybranych czynników strukturotwórczych.

2. Władza i uprawnienia decyzyjne w organizacji

Podział władzy i rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych odgrywa niezwykle istotną rolę w funkcjonowaniu organizacji. Ustalenie tych parametrów nierozzerwalnie związane jest z osobistymi celami i ambicjami uczestników organizacji, które nie zawsze muszą się pokrywać z celami samej organizacji, co może skutkować pojawieniem się wielu konfliktów. To, w jaki sposób rozłożona jest władza (czy w węższym znaczeniu autorytet formalny) w przedsiębiorstwie jest podstawą opisu zjawisk centralizacji i decentralizacji.

Centralizacja to proces, który polega na odbieraniu uprawnień decyzyjnych niższymi szczeblami i umiejscowieniu ich na szczeblach wyższych i najwyższym, innymi słowy to proces systematycznego utrzymywania władzy i autorytetu w rękach menedżerów wyższego szczebla. Podczas gdy decentralizacja jest procesem przekazywania uprawnień do podejmowania decyzji w dół hierarchii organizacyjnej, czyli jest procesem systematycznego delegowania władzy i autorytetu w kierunku menedżerów średniego i niższego szczebla (R.W. Griffin 2002, s.350; A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz 2002, s. 228). Centralizacja i decentralizacja, jak wspomniano wcześniej, nie są alternatywą. W związku z tym żadna organizacja nie jest w pełni scentralizowana, ani zdecentralizowana. W praktyce możliwe jest więc tylko zbliżanie się w większym lub mniejszym stopniu do tych punktów skrajnych. Zależy to od procesu delegowania, czyli powierzania przez menedżera części swoich obowiązków i uprawnień innym osobom. Sam proces delegowania dotyczy przekazywania odpowiedzialności i uprawnień, które mają charakter jedynie czasowy i dotyczą określonego zadania. Jeśli jednak delegacja uprawnień nabiera stałego charakteru, dotyczy pewnej kategorii zadań i łączy się z pełną odpowiedzialnością to określa się ją jako decentralizację uprawnień (B. Glinka, O. Hensel 2006, s. 37).

Podział władzy, jak i rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych w przedsiębiorstwie wymaga określenia (A. Nalepka, A. Kozina 2007, s.23):

- głębokości (szczegółowości) uprawnień decyzyjnych,
- zakresu uprawnień decyzyjnych (szerokości decentralizacji),
- szczebla hierarchicznego, gdzie podejmuje się decyzje (wielkości centralizacji).

Należy przy tym zaznaczyć, że zakres uprawnień do decydowania powinien być odpowiedni do rzeczowego zakresu powierzonych obowiązków, a zakres ponoszonej odpowiedzialności powinien ściśle wynikać z zakresu obowiązków i uprawnień. Chodzi o to, aby uprawnienia sprzyjały sprawnej realizacji zadań, a odpowiedzialność nie była dowolnie rozciągana ani ograniczana (M. Bielski 2004, s.131). Ponadto nie ma jasnych wskazówek dotyczących tego, jaki powinien być właściwy zakres centralizacji czy decentralizacji, bowiem uwarunkowane jest to wieloma czynnikami. Do najważniejszych z nich można zaliczyć (R.L. Daft 2007, s.169; M. Bielski 2004, s. 132-133; R.W. Griffin 2002, s.350):

- wielkość organizacji (im mniejsza organizacja tym większa skłonność do centralizacji),
- otoczenie (im mniejsza złożoność i większa stabilność otoczenia tym większa skłonność do centralizacji),
- technologię (im bardziej rutynowa technologia, oparta na długich łańcuchach powiązań między stanowiskami, tym większa skłonność do centralizacji),
- tradycję (przedsiębiorstwa mają tendencję do tego, co robiły w przeszłości, zatem im większa centralizacja w przeszłości, tym większa skłonność do centralizacji w przyszłości),
- charakter podejmowanych decyzji (im bardziej kosztowna i ryzykowna decyzja, tym większa skłonność do centralizacji),

- poziom kwalifikacji pracowników (im niższe kwalifikacje pracowników tym większa skłonność do centralizacji),
- zwartość terytorialną (im mniejsze rozproszenie terytorialne tym większa skłonność do centralizacji).

Wyróżnione czynniki nie muszą iść ze sobą w parze, mogą pozostawać we wzajemnej sprzeczności, co czyni decyzję o podziale władzy i rozmieszczeniu uprawnień decyzyjnych jeszcze trudniejszą. Jednocześnie w literaturze przedmiotu można spotkać poglądy, że nie należy decentralizować: ustalania ogólnych celów organizacji, projektowania struktur organizacyjnych, tworzenia systemów wartości i polityki firmy oraz tworzenia zasad podziału zysku (Rutka R. 2001, s.120-121).

Centralizację i decentralizację można rozpatrywać w dwóch wymiarach: pionowym i poziomym. Pierwszy z nich związany jest z tradycyjnym, przyjętym także w tym artykule, rozumieniem tych pojęć. Stopień centralizacji (decentralizacji) pionowej zależy od łatwości i kosztów porozumiewania się, dostępu do niezbędnych informacji, konieczności szybkiego reagowania i rzadko kiedy jest trwały. W miarę zmiany wcześniej wyróżnionych uwarunkowań stopień ten ulega zmianie. Natomiast decentralizacja (centralizacja) pozioma oznacza przesunięcie (bądź jego brak) uprawnień decyzyjnych ze stanowisk menedżerskich na stanowiska niemenedżerskie. Obejmuje zatem swym zasięgiem nie tylko autorytet formalny, ale także władzę nieformalną (wynikającą, np. z szerokiej czy specjalistycznej wiedzy). Przy takim rozumieniu centralizacji (decentralizacji) poziomej można wyróżnić cztery sytuacje: organizację scentralizowaną poziomo (władza leży w rękach osoby posiadającej władzę formalną), „władzę dla analityków” (oprócz menedżerów liniowych władzę, często pośrednią i wynikającą ze standaryzacji, posiada także kilku przedstawicieli technostruktury), „władzę dla ekspertów” (władza rozlokowana jest tam, gdzie jest wiedza, może przybrać formę zarówno władzy nieformalnej, jak i formalnej), „władzę dla wszystkich” (władza jest atrybutem każdego pracownika i nie zależy ani od wiedzy fachowej, ani od zajmowanej pozycji) (B. Glinka, O. Hensel 2006, s.38-40).

Ponadto ustalając poziom centralizacji (decentralizacji) należy wziąć pod uwagę inne charakterystyki strukturalne przedsiębiorstwa, min: specjalizację, konfigurację, koordynację i formalizację. Cechy te stanowią dylematy w projektowaniu struktury organizacyjnej same w sobie, a jednocześnie powinny być wzajemnie zintegrowane, by pełniły funkcję regulatora funkcjonowania przedsiębiorstwa zapewniającego jego wysoką efektywność. Skrajne stany poszczególnych własności struktury organizacyjnej pozwalają wyróżnić strukturę mechaniczną i organiczną (tabela 1), a pomiędzy nimi nieskończoną ilość stanów pośrednich. Ciekawą interpretację projektowania struktury organizacyjnej, obejmującą zarówno jej cechy, jak i czynniki wpływające na jej budowę przedstawili w swojej pracy R.M. Burton, G. DeSanctis i B. Obel (2006,s.194). W tabeli 2 przedstawiono w ujęciu tych autorów cztery

Tabela 1

Wybrane cechy struktury mechanicznej i organicznej

Cechy struktury organizacyjnej	Organizacja scentralizowana	Organizacja zdecentralizowana
specjalizacja (podział zadań oraz stopień wykorzystania wiedzy i umiejętności fachowych pracowników)	pogłębiona specjalizacja w zakresie funkcji lub produktu, ściśle określony i względnie stały charakter zadań	ogólny podział pracy, możliwość zachodzenia na siebie funkcji i czynności różnych stanowisk i komórek, bardziej uniwersalne kwalifikacje ludzi i wyposażenie techniczne
konfiguracja (kształt struktury ról i pozycji organizacyjnych, zasięg i rozpiętość zarządzania)	pionowa, wysmukła, hierarchiczne więzi służbowe	pozioma, płaska, więzi pionowe, dwustronne, więzi poziome i diagonalne
koordynacja (integrowanie podzielonych zadań)	przez hierarchiczne podporządkowanie i wyraźnie sprecyzowane formalne procedury, sformalizowane kanały przepływu informacji	zróżnicowane środki koordynacji, rozwinięte bezpośrednie kontakty między ludźmi w różnych kierunkach, nieformalny przepływ informacji
formalizacja (wzory, przepisy regulujące postępowanie w organizacji zawarte w dokumentach organizacyjnych)	Liczne i szczegółowe procedury i przepisy, ujęte na piśmie	nieliczne i ogólne przepisy i procedury, często niepisane i niesformalizowane
	Organizacja mechaniczna	Organizacja organiczna

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (T.Burns, G.M. Stalker 1961, s. 5, M. Bielski 1997, s.209, R.W. Griffin 2002, s.369, G.R. Jones 1998, s.72, Strategor 2001, s.294)

skrajne stany struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa w stosunku do wysokich i niskich wartości wybranych i wyróżnionych wcześniej cech rozwiązania organizacyjnego. Struktura B jest strukturą mechanistyczną, zaś C organiczną. Struktury A i D reprezentują modelowe stany pośrednie.

Tabela 2

Wybrane parametry struktury organizacyjnej w ujęciu R.M. Burtona,
G. DeSanctisa i B. Obela

Wyszczególnienie	Model organizacji			
	A	B	C	D
Specjalizacja (podział pracy i sposób tworzenia komórek organizacyjnych)	Prosta	Funkcjonalna	Dywizjonalna	Macierzowa
	niski podział funkcjonalny oraz niski podział według produktu/ klientów/ procesu	wysoki podział funkcjonalny oraz niski podział według produktu/ klientów/ procesu	niski podział funkcjonalny oraz wysoki podział według produktu/ klientów/ procesu	wysoki podział funkcjonalny oraz wysoki podział według produktu/ klientów/ procesu

cd. tabeli 2

Wyszczególnienie	Model organizacji			
	A	B	C	D
Konfiguracja (kształt struktury ról i pozycji organizacyjnych, zasięg i rozpiętość zarządzania)	Kropelkowa (blob) niska specjalizacja, bez wyraźnego podziału zadań, skutkuje małą liczbą szczebli kierowniczych	Smukła (tall) duża liczba stanowisk kierowniczych i szczebli organizacyjnych	Płaska (flat) mała liczba stanowisk kierowniczych i szczebli organizacyjnych, szybko reagującą na zmiany otoczenia	Symetryczna (symmetric) wysoki poziom pionowego i poziomego zróżnicowania zadań, co oznacza wysoki stopień specjalizacji oraz dużą liczbę szczebli hierarchicznych
Koordinacja (wynikająca z podzielności i powtarzalności zadań)	Powtarzalne wysoka podzielność i powtarzalność zadań, względnie mała potrzeba koordynacji	Skomplikowane mała podzielność zadań, przy dużej powtarzalności, potrzeba większej koordynacji	Fragmentaryczne wysoka podzielność i niska powtarzalność zadań, dość duża potrzeba koordynacji	Zawiłe niska podzielność i powtarzalność zadań, największa potrzeba koordynacji
Centralizacja i formalizacja (podział władzy i uprawnień oraz zakres i liczba formalnych dokumentów)	Rodzina struktura o niskim stopniu formalizacji i decentralizacji, system kontroli nieformalny	Maszyna struktura silnie sformalizowana i scentralizowana	Rynek struktura o niskim stopniu formalizacji i wysokim decentralizacji	Klan formalizacja przewyższa dość wysoki poziom decentralizacji, istotna jest tu praca według norm, ustalonych wspólnie przez pracowników i kierowników Mozaika decentralizacja przewyższa dość wysoki poziom formalizacji

Źródło: (R.M. Burton, G. DeSanctis i B. Obel 2006,s.58-166)

Z uwagi na to, że nie ma uniwersalnych rozwiązań, a każde przedsiębiorstwo musi samodzielnie ustalić stopień centralizacji (decentralizacji) uwzględniając swoje specyficzne uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne oraz dopasowanie do innych wymiarów struktury organizacyjnej należy wskazać podstawowe zalety i wady każdego z tych rozwiązań. Najważniejsze z nich, często wymieniane w literaturze przedmiotu, przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3

Zalety i wady centralizacji i decentralizacji

	Organizacje scentralizowane	Organizacje zdecentralizowane
Zalety	<ul style="list-style-type: none"> • podejmowanie decyzji na podstawie kryteriów wyprowadzonych z celów i interesów organizacji jako całości, • możliwość ściślejszej koordynacji i jednolitości działania poszczególnych elementów składowych organizacji, • możliwość koncentracji środków i władzy, • brak konfliktów kompetencyjnych i pełna kontrola przebiegu wszystkich procesów organizacyjnych, • większa poufność planów strategicznych, taktycznych itp. 	<ul style="list-style-type: none"> • krótszy czas i niższe koszty podejmowania decyzji, • lepsze wykorzystanie kwalifikacji i potencjału uczestników organizacji, • większa motywacja ludzi wynikająca z faktu realizacji trudnych i odpowiedzialnych zadań • odciążenie naczelnego kierownictwa od konieczności podejmowania bieżących decyzji, • większa możliwość pomiaru efektywności działania poszczególnych części organizacji, • wysoka elastyczność w działaniu •
Wady	<ul style="list-style-type: none"> • inercja zachowań i brak poczucia odpowiedzialności niższych szczebli hierarchicznych, tłumienie samodzielności i inicjatywy niższych szczebli, • mała elastyczność działania, • wydłużenie czasu i obniżenie jakości decyzji, które podejmowane są z dala od miejsca ich realizacji, • przeciążone kanały informacyjne, • słaba identyfikacja pracowników z celami firmy. 	<ul style="list-style-type: none"> • zwiększona potrzeba koordynacji działań, • możliwość wystąpienia konfliktów kompetencyjnych, • tendencje do dublowania komórek sztabowych (w centrali i jednostkach wyodrębnionych), • niebezpieczeństwo utraty kontroli kierownictwa naczelnego nad niektórymi obszarami działalności firmy, • wzrost zapotrzebowania na wysoko wykwalifikowane kadry.

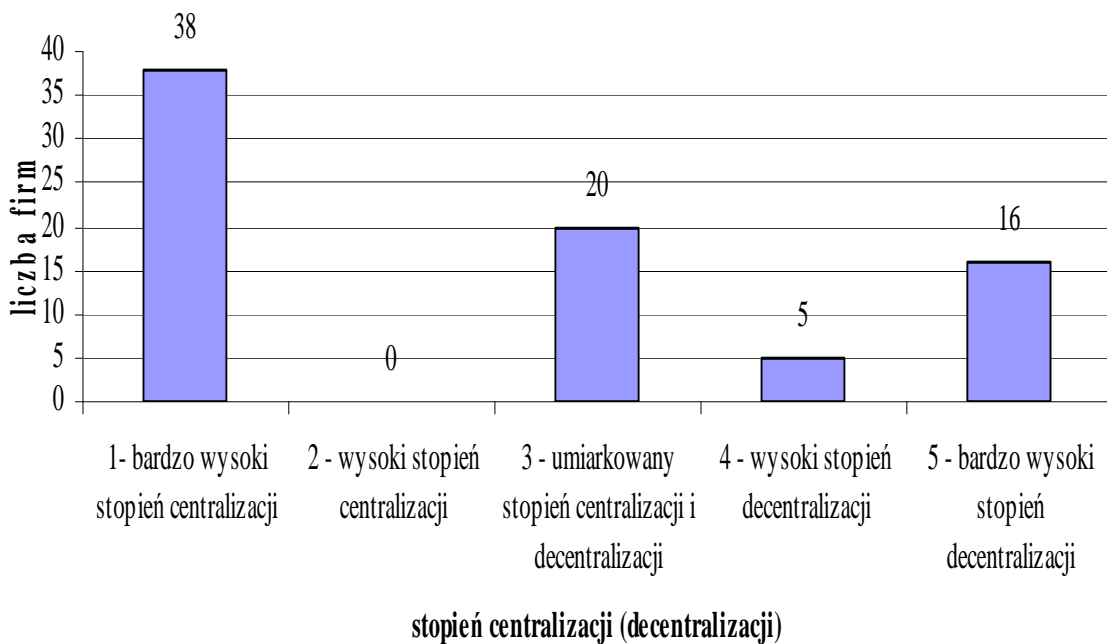
Źródło: Opracowanie własne na podstawie (M. Bielski 1997, s.196-197, R. Rutka 2001, s. 117-120, B. Glinka, O. Hensel 2006, s. 39)

Poszczególne wady i zalety centralizacji i decentralizacji zmuszają przedsiębiorstwa do poszukiwania stanu optymalnego kompromisu, w którym zalety każdej z form przewyższą jej wady. Należy przy tym pamiętać, że ustalony stopień centralizacji (decentralizacji) nie jest stanem stałym, a ulega zmianie wraz ze zmianą uwarunkowań funkcjonowania organizacji.

3. Analiza stopnia centralizacji na przykładzie polskich przedsiębiorstw produkcyjnych

Analizą objęto 79 przedsiębiorstw produkcyjnych działających na terenie całej Polski.¹ Były to przedsiębiorstwa duże, zatrudniające na przestrzeni ostatnich 5 lat powyżej 249 osób, które funkcjonowały w różnych branżach. Najwięcej firm działało w przemyśle maszynowym (13 jednostek), chemicznym (9 firm), lekkim (8 firm), meblarskim (7 firm), motoryzacyjnym (7 firm), tworzyw sztucznych (6 jednostek). Natomiast pozostałe 29 przedsiębiorstw działało w innych różnych przemysłach. Wszystkie badane firmy realizowały strategię wzrostu, przejawiającą się zdobywaniem nowych rynków, dywersyfikacją produkcji, działalnością inwestycyjną, wzrostem zysku, zatrudnienia itd.

Respondentów poproszono o ocenę podziału władzy w ich przedsiębiorstwie w skali 1-5, przy czym 1 oznaczała bardzo wysoki poziom centralizacji, zaś 5 bardzo niski, czyli duży poziom decentralizacji. Wyniki uzyskanych odpowiedzi przedstawia rysunek 1.



Rys. 1 Stopień centralizacji i decentralizacji w badanych firmach

Źródło: badania własne

¹ Przedstawione w tej części opracowania wyniki badań są fragmentem szerszego projektu badawczego, pt. „Wpływ strategii na organizację przedsiębiorstwa” zrealizowanego w ramach badań własnych Katedry Zarządzania PŁ w 2006r. Badania zostały wykonane przez CEM Instytut Badań Rynku i Opinii Publicznej z Krakowa. Narzędziem badawczym był wywiad telefoniczny wsparty metodą ankiety pocztowej i internetowej. Respondentami byli przedstawiciele naczelnej kadry kierowniczej lub wskazane przez nich osoby.

W analizowanej próbie 79 przedsiębiorstw produkcyjnych w blisko połowie wskazano na bardzo wysoki poziom centralizacji. Tylko w 21 firmach uprawnienia decyzyjne przekazywane są na niższe szczeble zarządzania. Natomiast w 20 przedsiębiorstwach poziom centralizacji (decentralizacji) kształtował się na umiarkowanym poziomie. Mimo licznych wad centralizacji respondenci w większości wskazali, że taki podział władzy w ich przedsiębiorstwie ułatwia wdrażanie strategii i funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Tylko jedna badana osoba wyraziła opinię, że wysoki poziom centralizacji utrudnia działalność przedsiębiorstwa, zaś 9 respondentów nie miało zdania na ten temat. W firmach, w których wskazano na wysoki i bardzo wysoki poziom decentralizacji wszyscy respondenci uznali, że takie rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych ułatwia i sprzyja funkcjonowaniu przedsiębiorstwa.

Na kształt struktury organizacyjnej, jak wspomniano wcześniej, wpływa wiele czynników. W tabeli 4 przedstawiono ocenę istotności wpływu wybranych z nich na projekt rozwiązania strukturalnego w stosunku do oceny stopnia centralizacji.

Tabela 4

Ocena wybranych czynników strukturotwórczych w zależności od stopnia centralizacji (decentralizacji) w badanych przedsiębiorstwach*

Czynniki strukturotwórcze	Przedsiębiorstwa scentralizowane				Umiarkowany stopień centralizacji (decentralizacji)				Przedsiębiorstwa zdecentralizowane			
	\bar{x}	Sd	M	Kr	\bar{x}	Sd	M	Kr	\bar{x}	Sd	M	Kr
strategia	3,79	1,26	4	1	3,85	0,93	4	0,5	3,81	0,89	4	1
wielkość organizacji	3,24	1,36	3	1	3,25	1,29	3,5	1	3,56	0,96	4	1
technologia	4,21	0,96	4	1	4,0	1,19	4	1	3,64	1,23	4	1
otoczenie (branża)	3,63	1,36	4	2	3,85	0,81	4	1,5	3,1	1,39	3	2
tradycja	3,02	1,47	3	2	2,45	1,31	3	2	2,75	1,34	3	2
poziom kwalifikacji pracowników	3,89	1,22	4	1	4,1	0,96	4	1	3,92	0,68	4	1
poglądy kierownictwa	3,5	1,53	4	2	3,05	1,43	3,5	2	3,36	1,36	3,5	2

* Respondenci poproszeni zostali o ocenę wybranych czynników w skali 0-5, przy czym 0 oznaczało, że dany czynnik jest nieistotny, 1- że ma bardzo słabe znaczenia, zaś 5 że jest to kluczowy czynnik, w oparciu o który buduje się strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa.

\bar{x} - średnia Sd – odchylenie standardowe M – mediana Kr – kwartylowy rozstęp

Źródło: badania własne

Największe znaczenie jako czynnika strukturotwórczego bez względu na to czy organizacja jest silnie scentralizowana, czy zdecentralizowana odgrywa technologia, poziom kwalifikacji pracowników i strategia. Świadczą o tym wysokie wartości średnich w

poszczególnych grupach przedsiębiorstw oraz mediana, która w każdym przypadku równa jest 4. Oznacza to, że zdaniem 50% respondentów to właśnie te czynniki mają duże i bardzo duże znaczenie dla kształtu struktury organizacyjnej. Względnie niskie wartości odchyłeń standardowych, jak i kwartyłowego rozstępu ($kr=1$) świadczą o małym zróżnicowaniu ocen wystawionych przez ankietowanych. Najmniejsze znaczenie w opinii badanych osób ma tradycja, aczkolwiek w przedsiębiorstwach scentralizowanych czynnik ten został oceniony wyżej niż w pozostałych. Wpływ wielkości organizacji na budowę struktury organizacyjnej oceniono wyżej w firmach zdecentralizowanych, zaś poglądów kierownictwa w firmach scentralizowanych. W podmiotach o umiarkowanym poziomie centralizacji w porównaniu do pozostałych grup przedsiębiorstw dość wysoko oceniono specyfikę branży.

Oprócz stopnia centralizacji do innych charakterystyk struktury organizacyjnej należy zaliczyć sposób podziału i grupowania zadań, mechanizmy koordynacji czy stopień formalizacji. Respondentów poproszono o wskazanie kryteriów podziału i tworzenia komórek organizacyjnych w ich przedsiębiorstwie, określenie podstawowych mechanizmów koordynacji oraz o ocenę w skali 1-5 stopnia formalizacji, przy czym 1 oznaczała znikomą liczbę dokumentów, reguł i procedur, zaś 5 bardzo dużą. Uzyskane wyniki zaprezentowano w tabeli 5 i na rys. 2.

Tabela 5

Podział i grupowanie zadań oraz mechanizmy koordynacji a stopień centralizacji (decentralizacji) w badanych przedsiębiorstwach*²

Sposób podziału i grupowania zadań	Przedsiębiorstwa scentralizowane		Umiarkowany stopień centralizacji (decentralizacji)		Przedsiębiorstwa zdecentralizowane	
	38 = 100%		20 = 100%		21 = 100%	
	N	%	N	%	N	%
dotyczące realizacji określonych zadań i funkcji (funkcjonalne)	29	76,32	13	65,0	13	61,9
stosowane w kontekście konkretnego produktu (przedmiotowe)	8	21,05	4	20,0	4	19,0
wynikające z procesu technologicznego (technologiczne)	16	42,11	8	40,0	9	42,9
uzależnione od rodzaju klienta (wg grup odbiorców)	6	15,79	3	15,0	5	23,8
uzależnione od lokalizacji (wg regionów)	4	10,53	4	20,0	3	14,3
uzależnione od realizowanych procesów (procesowe)	7	18,42	1	5,0	3	14,3

*² Respondenci mogli wskazać kilka kryterium grupowania zadań i kilka mechanizmów koordynacji, dlatego liczba firm nie sumuje się do 100% w poszczególnych grupach.

cd. tabeli 5

Sposób podziału i grupowania zadań	Przedsiębiorstwa scentralizowane		Umiarkowany stopień centralizacji (decentralizacji)		Przedsiębiorstwa zdecentralizowane	
	38 = 100%		20 = 100%		21 = 100%	
	N	%	N	%	N	%
Charakter wewnętrznej koordynacji						
pionowy (hierarchia, relacja przełożony – podwładny)	23	60,53	11	55,0	11	52,4
rzeczowy (standaryzacja, procedury, reguły)	8	21,05	6	30,0	7	33,3
poziomy (łączenie ludzi w grupy zadaniowe, projektowe)	4	10,53	6	30,0	4	19,0
osobowy (partycypacja, dyrektywy), wzajemne uzgodnienia, konsensus	10	26,32	4	20,0	4	19,0
stanowiska koordynatorów	5	13,16	3	15,0	3	14,3

* Respondenci mogli wskazać kilka kryterium grupowania zadań i kilka mechanizmów koordynacji, dlatego liczba firm nie sumuje się do 100% w poszczególnych grupach.

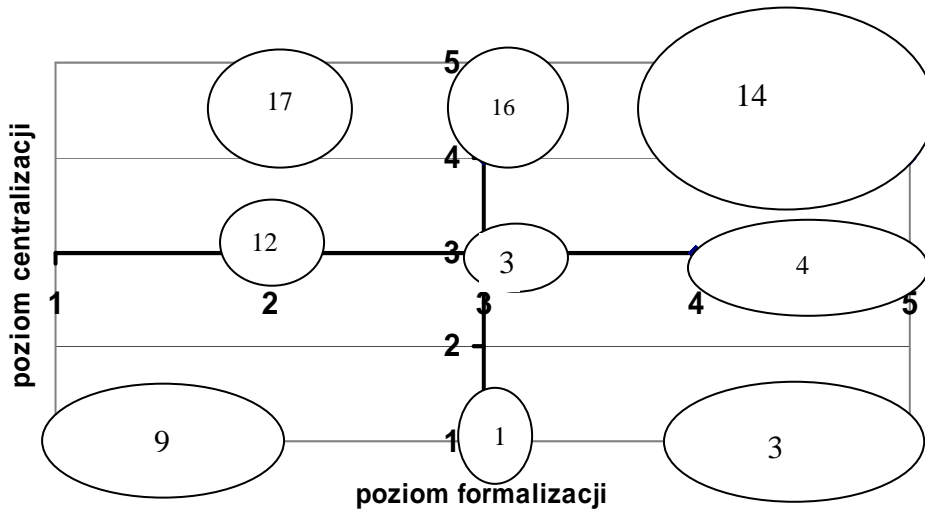
N- liczba przedsiębiorstw, %- udział procentowy w danej grupie przedsiębiorstw

Źródło: badania własne

Analizując dane z tabeli 5 można zauważyć, że w podziale zadań dominowało w badanych przedsiębiorstwach kryterium funkcjonalne, zwłaszcza tam gdzie stopień centralizacji był wysoki. Kolejnym często wskazywanym kryterium było kryterium technologiczne (wskazało je około 40% przedsiębiorstw w każdej z analizowanych grup). Wynika to prawdopodobnie z produkcyjnego charakteru analizowanych firm oraz dużego znaczenia technologii jako czynnika strukturotwórczego. W przedsiębiorstwach zdecentralizowanych częściej decydowano się na podział zadań według grup odbiorców, zaś w scentralizowanych w kontekście konkretnego produktu. Stosunkowo rzadko wybierano kryterium procesowe, przy czym zaskakującym jest fakt, że w organizacjach, w których stopień centralizacji określono jako wysoki kryterium to wskazywano częściej niż w pozostałych.

Biorąc pod uwagę mechanizmy koordynacji można zauważyć, że w ponad połowie badanych przedsiębiorstw związane są one z hierarchią. W 33,3% firm z większym stopniem decentralizacji wskazano na rzeczowy charakter koordynacji, zaś w organizacjach bardziej scentralizowanych na osobowy (26,32% wskazań) i rzeczowy (21,05%). W grupie podmiotów o umiarkowanym stopniu centralizacji 30% wskazało zarówno rzeczowy, jak i poziomy charakter koordynacji. Należy przy tym zaznaczyć, że często łączono je z hierarchia.

Tylko nieliczne przedsiębiorstwa koordynowały swoją działalność poprzez powołanie stanowisk koordynatorów.



Rysunek 2 Stopień centralizacji i formalizacji w badanych firmach

Źródło: badania własne

Liczba reguł, procedur i dokumentów organizacyjnych w badanych firmach oceniona została dość wysoko (47 z 79 analizowanych przedsiębiorstw oceniło stopień formalizacji jako wysoki i bardzo wysoki). Jednocześnie 51% respondentów tych firm stwierdziło, że wysoki poziom formalizacji ułatwia implementację strategii, 21,3%, że utrudnia, a 23,4% osób nie miało zdania na ten temat. Biorąc pod uwagę klasyfikację R.M. Burtona, G. DeSanctisa i B. Obela można zauważyć, że 21 przedsiębiorstw reprezentuje strukturę rodziny, 17 maszyny, 4 rynku, 30 klanu i 4 mozaiki. Trzy firmy trudno zaliczyć do którejsz z tych kategorii, bowiem charakteryzuje je zarówno umiarkowany stopień centralizacji, jak i formalizacji.

Poszczególne cechy (własności) struktury organizacyjnej oraz czynniki zewnętrzne i wewnętrzne, które na nią wpływają oddziałują w znaczący sposób na jej kształt i konfigurację, co pozwala na określenie jej typu. W badanych firmach wskazywano przede wszystkim na strukturę funkcjonalną (40,5% analizowanych jednostek), liniowo – sztabową (22,8%) oraz dywizyjonalną (10,1%). Należy przy tym zaznaczyć, że firmach o większej decentralizacji częściej wskazywano na strukturę procesową, macierzową i projektową, podczas gdy w organizacjach o dużym stopniu centralizacji dominowały tradycyjne, hierarchiczne rozwiązania strukturalne.

4. Podsumowanie

Współcześni menedżerowie, w odróżnieniu od wczesnych teoretyków zarządzania propagujących skupienie władzy na szczycie piramidalnej struktury, wybierają taki stopień centralizacji (decentralizacji), który pozwoli im na najlepsze wdrażanie podejmowanych decyzji i osiągnięcie celów firmy. Zgodnie z podejściem sytuacyjnym, uzależniają zatem rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych od niepowtarzalnych i specyficznych uwarunkowań każdego przedsiębiorstwa. Biorąc pod uwagę m.in.: wielkość i wiek organizacji, technologię, złożoność i stabilność otoczenia, tradycję, poziom kwalifikacji pracowników oraz takie cechy struktury organizacyjnej, jak: sposób podziału i grupowania zadań, możliwe mechanizmy koordynacji, stopień konfiguracji i formalizacji dostosowują do nich poziom centralizacji (decentralizacji). Badane przedsiębiorstwa produkcyjne w znacznej części były scentralizowane, sformalizowane z funkcjonalnym podziałem pracy i hierarchicznym charakterem koordynacji. Wynikało to głównie z technologii, poziomu kwalifikacji pracowników i strategii. Wydaje się jednak, że w przedsiębiorstwach tych muszą nastąpić zmiany w rozwiązaniach organizacyjnych, by mogły sprawnie funkcjonować w coraz bardziej złożonym i zmiennym otoczeniu.

Literatura

- Bielski M.: *Organizacje, istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997
- Bielski M.: *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2004
- Burton R.M., DeSanctis G., Obel B.: *Organizational Design. A Step by Step Approach*, Cambridge University Press, New York 2006
- Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J.: *Zarządzanie organizacjami*, TNOiK „Dom Organizatora” Toruń 2002
- Daft R.L.: *Understanding the Theory and Design of Organizations*, Thomson South Western 2007
- Glinka B., Hensel O.: *Projektowanie organizacji*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2006
- Griffin R.W.: *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2002
- Jones G.R.: *Organizational Theory*, Addison - Wesley Publishing, New York 1998
- Nalepka A., Kozina A.: *Podstawy badania struktury organizacyjnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007
- Rutka R.: *Organizacja przedsiębiorstw. Przedmiot projektowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2001
- Strategor: *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 2001

The Dilemma of Centralization in Projecting the Organizational Structures of Polish Enterprises

The multidimensional approach to projecting the organizational structures lets to define their main features. They can relate to the structure as the whole and to its individual dimensions. These structural features include specialization, standardization, centralization, hierarchy of authority, complexity and formalization. The problem of the centralization as a factor influencing on the organizational design has been discussed in this article. Research of 79 big Polish productive enterprises showed that the organizational structures of these firms are still classic and hierarchic with high degree of the formalization and centralization.