

Krzysztof Łobos

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

JAK SPRAWNIE KSZTAŁTOWAĆ ORGANIZACJĘ SFERY WYKONAWCZEJ PRZEDSIĘBIORSTWA? ROLA TZW. ROZPIĘTOŚCI ZADANIOWEJ JAKO ALTERNATYWY ROZPIĘTOŚCI KIEROWANIA

Streszczenie: Artykuł poświęcony jest organizacji sfery wykonawczej przedsiębiorstwa. Autor dochodzi do wniosku, że obciążanie kierowników odpowiadających za pewne całościowe sfery działania (produkt, rynek, grupa klientów) odpowiedzialnością za nadmierną liczbę obszarów uzyskiwanych efektów w sytuacji ich niechęci do delegowania uprawnień może skutkować obniżoną efektywnością działania. Postuluje wprowadzenie pojęcia właściwej rozpiętości zadaniowej na oznaczenie dopuszczalnej percepcją i możliwościami maksymalnej liczby obszarów odpowiedzialności kierownika, która umożliwia zapewnienie dobrych efektów pracy.

Słowa kluczowe: rozpiętość zadaniowa, rozpiętość kierowania, organizacja, specjalizacja, organizacja pracy, efektywność.

1. Wstęp

W większości organizacji znaczna decentralizacja władzy jest teoretyczną możliwością, a nie faktem. Zarządzanie konsultacyjne, demokratyczne jest obecne na ogół na szczycie hierarchii organizacyjnej – na poziomie top managementu. Poniżej natomiast tworzone są autokratyczne w swej istocie struktury wykonawcze operacyjnego działania. Większość organizacji to dwie sfery – demokratyczny wierzchołek oraz autokratyczna sfera wykonawcza [Błau 1974, s. 55]. Jednak z pewnym zakresem decentralizacji mamy zawsze do czynienia i jest ona bez wątpienia nie postulatem teoretyków, a pragmatycznym narzędziem codziennej praktyki. Polega ona na przekazaniu uprawnień decyzyjnych istotnym stanowiskom kierowniczym znajdującym się poniżej poziomu zarządu spółki czy holdingu i realizującym pewne zamknięte, kompleksowe obszary zadaniowe. Przykładem może być kierownik oddziału zamiejscowego spółki, zakładu produkcyjnego, obiektu w ramach organizacji dywizyjnej, a nawet szef spółki zależnej. Wspólną cechą tej relacji jest możliwość rozliczania kierownika nadzorującego wspomniany zespół spraw przez podmiot/podmioty stanowiący cele kierunkowe i niemożność panowania nad nimi przez pod-

miot rozliczający z operacyjnego punktu widzenia. Użyteczne jest wówczas delegowanie uprawnień decyzyjnych i ustanowienie jasnych kryteriów realizacji bądź niezrealizowania nakładanych na ten podmiot zadań. Artykuł stanowi próbę odpowiedzi na pytanie, jakie są organizacyjne konsekwencje opisanego wyżej i, zdaniem autora, powszechnego w praktyce stanu rzeczy z punktu widzenia efektywności funkcjonowania organizacji. W drugiej części artykułu zaproponowano koncepcję rozpiętości zadaniowej jako wytycznej sprawnego kształtowania organizacji sfery wykonawczej.

2. Implikacje ustanawiania odpowiedzialności kluczowych stanowisk kierowniczych za efekty w całościowych obszarach działania (rynek, biznes, grupa klientów)

U osoby, której delegowano zestaw uprawnień w pewnym kompleksowym obszarze (zwanej dalej kierownikiem – decydentem), powstaje silna potrzeba wpływu na realizację zadań i kontroli. Jest ona naturalną reakcją na fakt, iż osoba ta jest jedynym podmiotem rozliczanym przez zespół stanowiący cele i kryteria oceny. W większości przypadków tworzona więc bywa autokratyczna struktura osiągania założonych celów, która utrwała władzę kierownika – decydenta i dostarcza mu wszelkich informacji o realizacji zadań, z których będzie rozliczony. Konstatacja ta koresponduje z dawno już zresztą sformułowanym stwierdzeniem, że ...organizacje uzależnione od innych charakteryzuje centralizacja podejmowania decyzji i brak autonomii...” [Hickson i in. 1979, s. 25-41]. W spotykanych w praktyce, choć relatywnie rzadko, wersjach złagodzonych oczywiście mogą funkcjonować na poziomie wykonawczym zespoły interdyscyplinarne, koła jakości, kierownicy projektów, koordynatorzy itd. Władza pozostaje jednak skupiona głównie w rękach osoby odpowiedzialnej przed naczelnym kierownictwem. Realna w większości przypadków w praktyce jest więc decentralizacja z poziomu w pewnym sensie niekompetentnego (w sensie braku możliwości nadzoru wszystkich działań operacyjnych) naczelnego kierownictwa stanowiącego cele kierunkowe i rozliczającego wykonanie na poziom wyższej kadry kierowniczej szczebla operacyjnego. Tutaj następuje na ogół zatrzymanie procesu delegowania. Tworzone są natomiast dosyć mechanistyczne rozwiązania porządkujące tok realizacji zadań tak, aby proces wykonawczy wymagał jak najmniejszej interwencji kierownika – decydenta.

Jeśli przyjąć powyższy mechanizm za prawdziwy (nagminny), to jaka wynika z niego praktyczna konkluzja dla kształtowania sprawnych rozwiązań organizacyjnych sfery wykonawczej przedsiębiorstwa? Aby odpowiedzieć na to pytanie, należy rozważyć, jakie znaczenie z punktu widzenia sprawności zarządzania pewnym całościowym obszarem zadaniowym przez kierownika – decydenta ma liczba jego podwładnych (zasięg kierowania). Tradycyjnie przyjmuje się, że rozpiętość kiero-

wania i pośrednio zasięg jest podstawowym wyznacznikiem możliwości sprawnego zarządzania zespołem przez przełożonego, np. przez kierownika – decydenta. W niniejszym artykule autor chciałby postawić tezę, że czynnik ten nie ma kluczowego znaczenia z punktu widzenia poziomu osiągania celów. Niezależnie od tego, jaka jest rozpiętość kierowania kierownika – decydenta, będzie on tworzył wspomnianą autokratyczną strukturę wykonawczą, która umożliwi mu oddziaływanie na wykonawców, wgląd w sposób realizacji przez nich zadań i dostarczy informacji z wykonania. Struktury te będą w swej konstrukcji podobne, a różnic będą się wyłącznie uszczebłowieniem i rozczłonkowaniem w zależności od liczby zatrudnionych i złożoności obszaru zadaniowego. Kierownik – decydent będzie jednak niezależnie od tego miał kilku, maksimum kilkunastu bezpośrednich podwładnych, którzy mogą dalej bazować na własnych podwładnych. Oprócz kierownika – decydenta (stąd jego nazwa), żaden ze wskazanych kierowników poniżej jego szczebla nie będzie miał już znacznych uprawnień decyzyjnych, co jest w organizacjach zjawiskiem nagminnym. Zasięg kierowania nie ma więc tak naprawdę żadnego znaczenia z punktu widzenia osiąganych przez kierownika – decydenta efektów. Jego sposób sprawowania władzy i tak jest za każdym razem bliźniaczo podobny niezależnie od liczebności zespołu, na czele którego stoi. Co więc w takim razie ma wpływ na poziom uzyskiwanych przez kierownika – decydenta efektów? Otóż, w przekonaniu autora, rozpiętość kierowania (i pośrednio zasięg kierowania) jako jedną z ważniejszych determinant sprawności należy zastąpić **rozpiętością zadaniową**. Twierdzenie, że im liczniejszy jest zespół nadzorowany przez kierownika – decydenta, tym więcej obszarów zadaniowych może być przezeń skutecznie realizowanych, jest błędne. Kierownik ten i tak niemal samodzielnie podejmuje decyzje (jak wspomniano o tym wyżej) i centralizuje władzę (gdyż będzie za wyniki rozliczony). W takiej strukturze determinowanej psychiką ludzką i logiką sytuacji osiągnięcie dobrych, ponadprzeciętnych efektów założonych celów będzie niemożliwe wtedy, gdy ważnych obszarów jest zbyt dużo, i to nawet w sytuacji, gdy zespół jest liczny bądź bardzo liczny. Zarówno decydent, jak i kontroler jest bowiem w zasadzie jeden w danym obszarze. Logiczna implikacja takiego stanu rzeczy jest następująca: struktur operacyjnych kształtowanych jak wyżej nie zmienimy, gdyż kształtują je w pewnym sensie czynniki obiektywne: psychika i pragmatyka (strach przed przekazaniem uprawnień, gdy samemu się jest rozliczonym za efekt, niższa motywacja niż ich przełożonych i identyfikacja z celami gorzej zarabiających osób podległych). Jaki jest więc czynnik sterowalny w sytuacji, w której bariery delegowania na określonym poziomie niemal zawsze się pojawiają? Czynnikiem tym jest zdaniem autora właśnie rozpiętość zadaniowa.

3. Rozpiętość zadaniowa jako wytyczna kształtowania organizacji w sferze wykonawczej

Rozpiętość zadaniową autor zdefiniowałby jako liczbę ważnych (ocenianych) obszarów uzyskiwanych efektów. Kiedy liczba ta jest zbyt duża, następuje rozpro-

szenie aktywności, przekroczenie możliwości i percepcji kierownika – decydenta, a wyniki w poszczególnych obszarach ulegają pogorszeniu. Należy więc dbać o to, aby na stanowisku kierownika – decydenta ustalać relatywnie małą liczbę ocenianych, priorytetowych obszarów uzyskiwanych wyników tak, aby możliwości samego kierownika pozwalały na oddziaływanie na nie, kontrolę, nadzorowanie itd. Zespół w ramach struktury operacyjnej, jak zostało to pokazane wyżej, rzadko będzie decydował, wyřeczając kierownika, co najwyżej będzie opracowywał tematy i sugerował, lecz ostatecznie i tak całość spraw spocznie na barkach kierownika – decydenta. Rozpiętość zadaniowa jest więc w przekonaniu autora ważnym kryterium sprawnego kształtowania struktur operacyjnego działania. Jeśli wiadomo, że dane (rozliczane za całokształt efektów) stanowisko z dużym prawdopodobieństwem nie deleguje dalej uprawnień decyzyjnych – należy ustalić jego wyraźne, niezbyt liczne obszary priorytetowe, których koordynowanie leży w możliwościach zatrudnionej na stanowisku osoby. Rozpiętość zadaniowa dotyczy więc upełnomocnionych stanowisk kierowniczych, których podwładni są pozbawieni większych kompetencji decyzyjnych. Wyraża liczbę ocenianych, najważniejszych (priorytetowych) obszarów uzyskiwanych efektów. Kształtowanie całej organizacji na podstawie zasady właściwej rozpiętości zadaniowej (umiarkowanej liczby najważniejszych obszarów – priorytetów) jest w przekonaniu autora, w odróżnieniu od rozpiętości kierowania, ważną determinantą sprawności kierowania.

4. Wnioski i zakończenie

Poczyniona obserwacja i sformułowane wyżej wnioski nie stoją w sprzeczności z wieloma wypowiedziami znanymi w nauce o zarządzaniu, a jedynie z często spotykanymi, formułowanymi bezrefleksyjnie wnioskami dotyczącymi np. powszechności i dowolności kształtowania poziomu decentralizacji w organizacjach czy znaczenia rozpiętości kierowania dla sprawności osiągania celów (gdy w istocie jest to czynnik *constans*, bo i tak kształtuje się w pewnym dopuszczalnym logiką sytuacji przedziale). E. Wrapp stwierdza, że sprawni menedżerowie mają umiejętność koncentracji na niewielu sprawach, problemach, decyzjach, które rzeczywiście wymagają ich udziału i zaangażowania [Wrapp 1967]. Właściwa struktura działania operacyjnego powinna im to w przekonaniu autora ułatwiać, a nie uniemożliwiać. K. Obłój natomiast, konkludując swoje obserwacje w zakresie praktyk zarządzania, na podstawie prostych reguł uznaje, że „... zamiast koncentrować się na formalizacji, liderzy najlepszych firm poświęcają dużo czasu na znajdowanie odpowiedzialnych menedżerów, którym następnie dają dużo swobody...” [Obłój 2007, s. 165]. Są to właśnie moim zdaniem osoby lokowane w hierarchii na poziomie opisywanego kierownika – decydenta (nazwa wyłącznie na potrzeby artykułu), którym przyznaje się znaczną swobodę, ale też rozlicza za uzyskiwane wyniki. Ocenianych efektów i obszarów wymagających aktywności kierownika – decydenta nie może być zbyt dużo. Globalna liczba takich podmiotów w gospodarce np. regionu (choćby Dolnego Ślą-

ska) jest przypuszczalnie duża, aby nie powiedzieć ogromna. Stanowiska te są więc obsadzone przez kadrę o wysokich, lecz przeważnie nie o wybitnych możliwościach. Statystyka podpowiada więc, że nakładanie na tę grupę zadań zbyt rozproszonych i licznych nie jest działaniem racjonalnym. Jednostki wewnętrzne muszą więc być konstruowane tak, aby obszar ich działania był możliwy do oceny na podstawie kilku priorytetowych, najistotniejszych wskaźników, co umożliwi kadrze w warunkach naturalnej centralizacji bycie efektywnym. Problematyczna jest sytuacja, kiedy dany, zamknięty obszar zadaniowy zawiera zbyt wiele ważnych dla zarządu efektów i ich „ogarnięcie” przez jednego szefa (kierownika – decydenta), np. strategicznej jednostki biznesu (SBU, SJB), jest niemożliwe. Jediną odpowiedzią jest wówczas, jak się wydaje, dalsze delegowanie uprawnień o poziom niżej, trzymając się postulatu właściwej rozpiętości zadaniowej. Stanowiska kierowników – decydentów zostają wtedy ustanowione szczebel niżej w hierarchii organizacyjnej. Takie delegowanie powinno być wsparte właściwą formalizacją. Powinna ona zawierać specyfikację najważniejszych efektów, kryteria ich oceny i oczekiwany poziom ich realizacji.

Literatura

Blau P.M., *On the Nature of Organization*, J. Wiley, New York 1974.

Hickson D.J., McMillan Ch., Azumn K., Horvath D., *Grounds for Comparative Organization Theory: Quicksands or Hard Core?*, [w:] *Organizations Alike and Unlike*, red. C.J. Lammers, D.J. Hickson, Routledge and Kegan Paul, London 1979.

Oblój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007.

Wrapp E., *Good managers don't make policy decisions*, „Harvard Business Review”, Sept.-Oct. 1967.

HOW TO EFFICIENTLY ORGANIZE OPERATIONAL LEVEL OF AN ORGANIZATION? THE IMPORTANCE OF SO-CALLED SPAN OF TASKS AS AN ALTERNATIVE OF THE SPAN OF CONTROL

Summary: This article focuses on the problem of the organizing of the operating core of the enterprise. The author comes to the conclusion that burdening the key managers with too much responsibility, in consequence, may lead to deficiency on effectiveness. The author postulates to introduce the term “span of functions” to describe the acceptable quantity of result areas, which can be effectively supervised by the key manager, who is in most cases only decision-maker in the area of his own responsibility.