

# Centralizacja i decentralizacja decyzji i odpowiedzialności

Bardzo ważnym elementem konstrukcyjnym struktury organizacyjnej jest określenie układu władzy w organizacji. Problemy, przed którymi stają menedżerowie w związku z rozkładem władzy w organizacji, to delegowanie władzy i decentralizacja[1].

Delegowanie władzy, jest to proces, w toku którego menedżer powierza innym część swoich obowiązków i uprawnień.

Decentralizacją nazywamy proces przekazywania uprawnień decyzyjnych w dół hierarchii organizacyjnej, natomiast centralizacja polega na odbieraniu uprawnień niższym szczeblom i umiejscawianiu ich na szczeblach wyższych i najwyższym. Koncepcje centralizacji i decentralizacji odnoszą się więc do zakresu przekazywania władzy na niższe szczeble lub jej zachowania na szczycie organizacji. Terminologia ta wywodzi się z patrzenia na organizację jako na szereg koncentrycznych kół[2]. Naczelnym kierownikiem organizacji znajduje się w samym środku, a od niego rozchodzi się „siatka” władzy, im większą ilość władzy deleguje się w organizacji, tym bardziej jest ona zdecentralizowana.

W literaturze przedmiotu[3] przedstawiane są przedstawia różne sposoby postrzegania centralizacji. Autorzy odnoszą centralizację do spraw kierowniczych, władzy, decyzji, ideologii, celów, strategii. Centralizacja dotyczy głównie procesów, relacji, cech, zdarzeń.

Mieczysław Przybyła przedstawia koncepcję pomiaru centralizacji, która polega na dokonaniu określenia siły centralizacji poprzez poznanie decyzji i sposobu ich rozmieszczenia między szczeblami struktury. Główny ciężar

decydowania przypada na drugi szczebel struktury organizacyjnej. Spośród dwóch decyzji podejmowanych na tym samym szczeblu, ta powinna być bardziej zdecentralizowana, która jest mniej ważna. Przedsiębiorstwo o niższym zatrudnieniu, wykazuje większą skłonność do podejmowania mniej ważnych decyzji na wyższym szczeblu.

Decentralizacja jest przydatna tylko w takim stopniu, w jakim przyczynia się do sprawnego realizowania celów organizacji. Przy ustalaniu właściwego stopnia decentralizacji zazwyczaj uwzględnia się<sup>[4]</sup>:

- wpływ otoczenia gospodarczego danej organizacji,
- wielkość i tempo wzrostu organizacji,
- cechy organizacji, takie jak preferencje naczelnego kierownictwa, kultura organizacji, umiejętności kierowników niższego szczebla.

Struktura scentralizowana ma zarówno zalety, jak i wady<sup>[5]</sup>. Do zalet centralizacji należy podejmowanie decyzji na podstawie kryteriów wyprowadzanych z celów i interesów organizacji jako całości, ściślejsza koordynacja funkcjonowania poszczególnych podsystemów i elementów składowych organizacji oraz możliwość zapewnienia jednolitości ich działania. Oderwanie miejsc podejmowania decyzji od miejsca ich realizacji pociąga jednak za sobą szereg ujemnych konsekwencji, jak zubożenie treści pracy kierowników niższych szczebli i wykonawców. Wad tych można uniknąć, delegując szereg uprawnień na niższe szczeble, czyli zwiększając stopień decentralizacji. Dochodzi wtedy do obniżenia kosztów podejmowania decyzji oraz podniesienia stopnia ich trafności.

Lepiej wykorzystany zostaje potencjał, taki jak kwalifikacje, a ponadto powstaje nowe dodatkowe źródło motywacji uczestników organizacji. W organizacji zdecentralizowanej dochodzi jednak do dezintegracji, utrudnienia koordynacji i unifikacji działań różnych podsystemów oraz elementów składowych organizacji.

Marcin Bielski[6] podaje czynniki sprzyjające centralizacji i decentralizacji. Do czynników sprzyjających centralizacji należą:

- małe rozmiary organizacji,
- zwartość terytorialną,
- względnie stabilne i mało złożone otoczenie,
- funkcjonalny podział pracy i duża zależność między elementami składowymi organizacji,
- technologia oparta na długich łańcuchach powiązań między stanowiskami,
- niski poziom kwalifikacji uczestników organizacji,
- dobry system informacyjny.

Decentralizacji sprzyjają takie czynniki jak:

- duże rozmiary organizacji,
- działanie na dużym obszarze geograficznym i rozproszeniu terytorialnym,
- zmienne otoczenie wymagające zróżnicowanej struktury i szybkiej reakcji,
- przedmiotowy podział władzy,
- nierutynowa technologia,
- wysokie kwalifikacje,
- dobry system informacyjny.

Marcin Bielski zauważa, że ostatni wymieniony składnik, czyli dobry system informacyjny, występuje zarówno w czynnikach sprzyjających centralizacji, jak i decentralizacji.

Decentralizacja jest efektywna tylko wtedy[7], gdy kwalifikacje kierowników i pracowników kształtują się na poziomie umożliwiającym podejmowanie racjonalnych decyzji, istnieje spójny system planowania dla całej organizacji i jej części oraz sytuacja finansowa jednostki organizacyjnej jest uzależniona od osiągniętych wyników ekonomicznych.

Stopień centralizacji – decentralizacji jest wyrazem opinii kierownictwa najwyższego szczebla o posiadanej kadrze.

Decentralizacja jest wyrazem zaufania do umiejętności i chęci korzystnego dla organizacji działania kierowników niższego szczebla i pracowników wykonawczych. Centralizacja wynika z przekonania o braku tych cech u uczestników organizacji, co stwarza dodatkowy nacisk na nasilenie ich kontroli.

Należy pamiętać jednak o tym, że bardzo rzadko można powiedzieć, że dane przedsiębiorstwo jest scentralizowane, a inne zdecentralizowane. Firma powinna mieć względnie scentralizowane jedne funkcje, a drugie względnie zdecentralizowane. W rzeczywistości nie istnieje doskonała centralizacja bądź doskonała decentralizacja, a każda organizacja musi się dostosować do jakiegoś pośredniego systemu. Jeżeli pracownicy sztabowi mieszczą się wysoko w strukturze i podlegają bezpośrednio górze, firma jest prawdopodobnie dość scentralizowana. Jeżeli zaś sztabowi i funkcjonalni specjaliści umieszczeni są w niższej hierarchii, organizacja jest przypuszczalnie względnie zdecentralizowana. Kiedy koniunktura słabnie, konkurencja się umacnia, a zyski maleją, organizacje mają tendencje do centralizacji. Gdy rynek się rozszerza, a przedsiębiorstwo chce to wykorzystać, tendencje wzrostowe wykazuje decentralizacja.

Bardzo ważnym zadaniem kierownictwa jest znalezienie najlepszego rozwiązania dla konkretnej organizacji. Należy również zwrócić uwagę na to, że niektóre decyzje czy też uprawnienia powinny być scentralizowane, a inne zdecentralizowane. Aby organizacja przynosiła jak największe korzyści, należy znaleźć pośredni system pomiędzy centralizacją a decentralizacją, który będzie maksymalizował zyski, a minimalizował straty przedsiębiorstwa.

---

[1] R W. Griffin, op.cit, s. 347.

[2] J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, op. cit, s. 271.

[3] M. Przybyła, op. cit., s. 101-106.

[4] J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, op. cit, s. 272.

[5] M. Bielski, op. cit., s. 194-199.

[6] Tamże, s. 198.

[7] A. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), op. cit., s. 361.

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.